

الإدارة العامة للبحوث

الإدارة الإستراتيجية

تأليف

توماس وهيلن   دافيد هنجر

ترجمة

الدكتور/ محمود عبد الحميد مرسى   الدكتور/ زهير نعيم الصباغ

راجع الترجمة

الدكتور/ حامد سوادى عطية   الدكتور/ كامل السيد غراب



الإدارة العامة للبحوث



الإدارة الإستراتيجية

تأليف

توماس وهيلن — دافيد هنجر

ترجمة

الدكتور محمود عبدالحميد مرسى — الدكتور زهير نعيم الصباغ

راجع الترجمة

الدكتور حامد سوادى عطية — الدكتور كامل السيد غراب

١٤١١ هـ / ١٩٩٠ م

معهد الادارة العامة

هذه ترجمة لكتاب

STRATEGIC MANAGEMENT

Thomas Wheelen

David Hunger

Second Edition

Addison Wesley Publishing Company

1986



المقدمة :

الغرض من تأليف هذا الكتاب هو أن يمد القارىء بتفهم أكثر شمولاً لمنشأة الأعمال. يربط هذا الكتاب من خلال الأخذ بالنظرة الاستراتيجية بين المكونات المختلفة والتخصصات المختلفة التى تدرس عادة فى كليات إدارة الأعمال. تناقش الإدارة الاستراتيجية بشكل مباشر أموراً أساسية، مثل : وجود المنشأة وتسأل السؤال (لماذا). كما تناقش بعض المجالات الأخرى فى الإدارة الاستراتيجية بعمق الإجراءات والنشاطات المصممة فى المنشأة، وذلك للإجابة عن السؤال (كيف). ينظر إلى موضوع سياسة الأعمال على أنه عادة موضوع صعب التدريس، و يعود ذلك جزئياً إلى محتواها الكلى وجزئياً إلى جدة الإدارة الاستراتيجية كمجال للدراسة. وعلى هذا نظم هذا الكتاب حول نموذج الإدارة الاستراتيجية الذى يبدأ به كل فصل، مع عرض هيكلى لكل من محتوى الفصل وتحليل الطلاب لحالات عملية معقدة.

كان هذا الكتاب، فى البداية، جزءاً من كتاب مجلد بعنوان «الإدارة الاستراتيجية وسياسات الأعمال» نشره فى عام ١٩٨٦ الناشر أديسون و يسلى متضمنا الفصول الأحد عشر موضوع هذا الكتاب بجانب ثمان وثلا ثين حالة عملية شاملة. وقد قررنا فى ضوء الطلب المتزايد على الكتاب المجلد فى عامه الأ ول من النشر أن ننشر الكتاب وحده بدون الحالات فى طبعة ذات غلاف عادى، إذ يعطى ذلك المدرسين الفرصة للاستمرار فى استخدام مادة الكتاب، مع حالات أو محاكاة إلكترونية من مصدر آخر. ومن الممكن أيضاً استخدام دليل المدرس نفسه ــ الذى أعد فى البداية للاستعمال مع الكتاب المجلد ــ مع الكتاب الحالى.

الأهداف :

يركز هذا الكتاب على الأهداف التالية، التى هى من طبيعة مواد الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال :

- تطوير المهارات الفكرية للطالب بحيث يستطيع إدراك التكامل بين العناصر التى تعلمها سابقاً عن المنشآت.
- تطوير إطار تحليلى ليتمكن الطالب من التعرف على الموضوعات والمشكلات الرئيسية فى الحالات الدراسية المعقدة والشاملة واقتراح بدائل العمل وتقديم توصيات مدعمة بشكل جيد للتصرفات أو الأعمال المستقبلية.
- تطوير تفهم مبادىء وأبحاث ونظريات الإدارة الاستراتيجية.
- تطوير فهم دور ومسئوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذى العام والمديرين الرئيسيين الآخرين فى الوظائف الإدارية الاستراتيجية.
- تطوير القدرة على تحليل وتقويم أداء الأفراد المسئولين عن الإدارة الاستراتيجية.
- سد الفجوة بين النظرية والتطبيق من خلال تطوير فهم وقت وكيفية تطبيق المفاهيم والتقنيات التى تم تعلمها سابقاً فى مواد : التسويق، والمحاسبة، والتمويل والإدارة والإنتاج.
- تحسين قدرات ومهارات البحث الضرورية لجمع وتفسير المعلومات والبيانات الهامة عن البيئة.
- تطوير تفهم أفضل للبيئة الحالية والمستقبلية التى يجب أن تعمل المنشأة فى إطارها.
- تطوير وتحسين مهارات التحليل واتخاذ القرارات للتعامل مع المشكلات الفكرية المعقدة.

يحقق هذا الكتاب هذه الأهداف من خلال طرح وشرح مفاهيم ونظريات مفيدة لتفهم عملية الإدارة الاستراتيجية، وعرض الدراسات التى تمت فى حقل الاستراتيجية

والسياسة حتى يطلع الطالب على الأدبيات المنشورة فى هذا المجال ويعرفها، وهو أمر يساعده على تطوير قدراته البحثية. كما يصف الكتاب الأفراد الذين يقومون بالإدارة الاستراتيجية و يقترح نموذجاً لتلك الإدارة. و يوصى الكتاب بالمراجعة الاستراتيجية (التدقيق الاستراتيجى) كأحد المداخل للتحليل المنظم لموضوعات التنظيم المعقدة والمتسعة. و يركز الكتاب على منشآت الأعمال لمركزها الحساس فى النظام الاقتصادى للعالم الحر.

المحتويات :

يشتمل القسم الأول على عرض شامل ومراجعة للمهارات والقدرات الأساسية المطلوبة للتعامل مع الموضوعات الاستراتيجية فى المنشآت الحديثة، فالفصل الأول يطرح نموذجاً وصفياً وكذلك المصطلحات والمفاهيم الأساسية التى ستستخدم فى هذا الكتاب. و يركز الفصل الثانى على تطوير المهارات الضرورية لتفهم وتطبيق المفاهيم الاستراتيجية فى المواقف الفعلية.

و يناقش القسم الثانى المفاهيم المهمة التى تنبع من كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة. كما يصف الأفراد المهمين فى المنشأة والمسئولين عن الإدارة الإستراتيجية، فالفصل الثالث يناقش دور وأهمية مجلس الإدارة والإدارة العليا بالمنشأة فى عملية الإدارة الاستراتيجية. و يناقش الفصل الرابع كلا من بيئة العمل والبيئة الاجتماعية للمنشأة، و يقترح مسح البيئة والتنبؤ بمهمتين أساسيتين للمنشأة. و يفحص الفصل الخامس أهمية هيكل وثقافة وموارد المنشأة لإدارتها الاستراتيجية.

و يتعلق القسم الثالث بعملية صياغة الاستراتيجية، فهو يركز على التخطيط طويل المدى ووضع بدائل التصرف على مستوى كل من المنشأة والأعمال، فالفصل السادس يناقش تحليل الموقف، و يدرس الفصل السابع الاستراتيجيات العديدة المحتملة على مستوى المنشأة والأعمال والوظائف.

و يهتم القسم الرابع بتطبيق الاستراتيجيات والسياسات وكذلك بعملية التقو يم والرقابة مع التركيز المستمر على الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنشأة والقطاعات، فالفصل الثامن يتناول تطبيق الاستراتيجية فيما يختص بالبرامج والميزانيات والإجراءات، كما يحدد المسئولين عن التطبيق، وماذا يجب أن يفعلوا وكيف يجب أن يقوموا بذلك، و يركز الفصل التاسع على التقو يم والرقابة فيهتم بملاحظة ومراقبة عمليات المنشأة وتحقيق الأهداف، وكذلك بالطرق والمعايير المختلفة المستخدمة فى تقو يم الأداء.

و يلخص القسم الخامس الاعتبارات الاستراتيجية فى مجالات متزايدة الأهمية، فالفصل العاشر يتعلق بالتأثيرات الاستراتيجية للعمل فى بيئة دولية، و يصف الفصل الحادى عشر الإدارة الاستراتيجية للمنشآت التى لا تهدف للربح.

إننا ندين بالشكر والامتنان للأشخاص العديدين الذين راجعو مسودة الكتاب، فى طبعتيه الأولى والثانية، على تعليقاتهم واقتراحاتهم البناءة، فلقد ساهمت أفكارهم وجهودهم فى إخراج كتاب يفوق المسودة الأصلية.

وكذلك ندين بالشكر للعديد من مدرسى وطلاب سياسة الأعمال الذين عرضوا علينا ما يواجهونه من مشكلات فى هذه المادة بهدف الإسهام فى إيجاد الحلول لها. لقد حاولنا أن نستجيب لهم قدر استطاعتنا بتوفير كتاب يتيح لهم عمليا الاستفادة به.
إلى هؤلاء الجنود المجهولين الذين يعملون بجد فى هذا المجال والذين نعترف لهم بدَيننا نقدم هذا الكتاب.

تامبا، فلوريدا — Tampa, Florida

فيرفاكس، فيرجينيا — Fairfax, Virginia

المحتوى

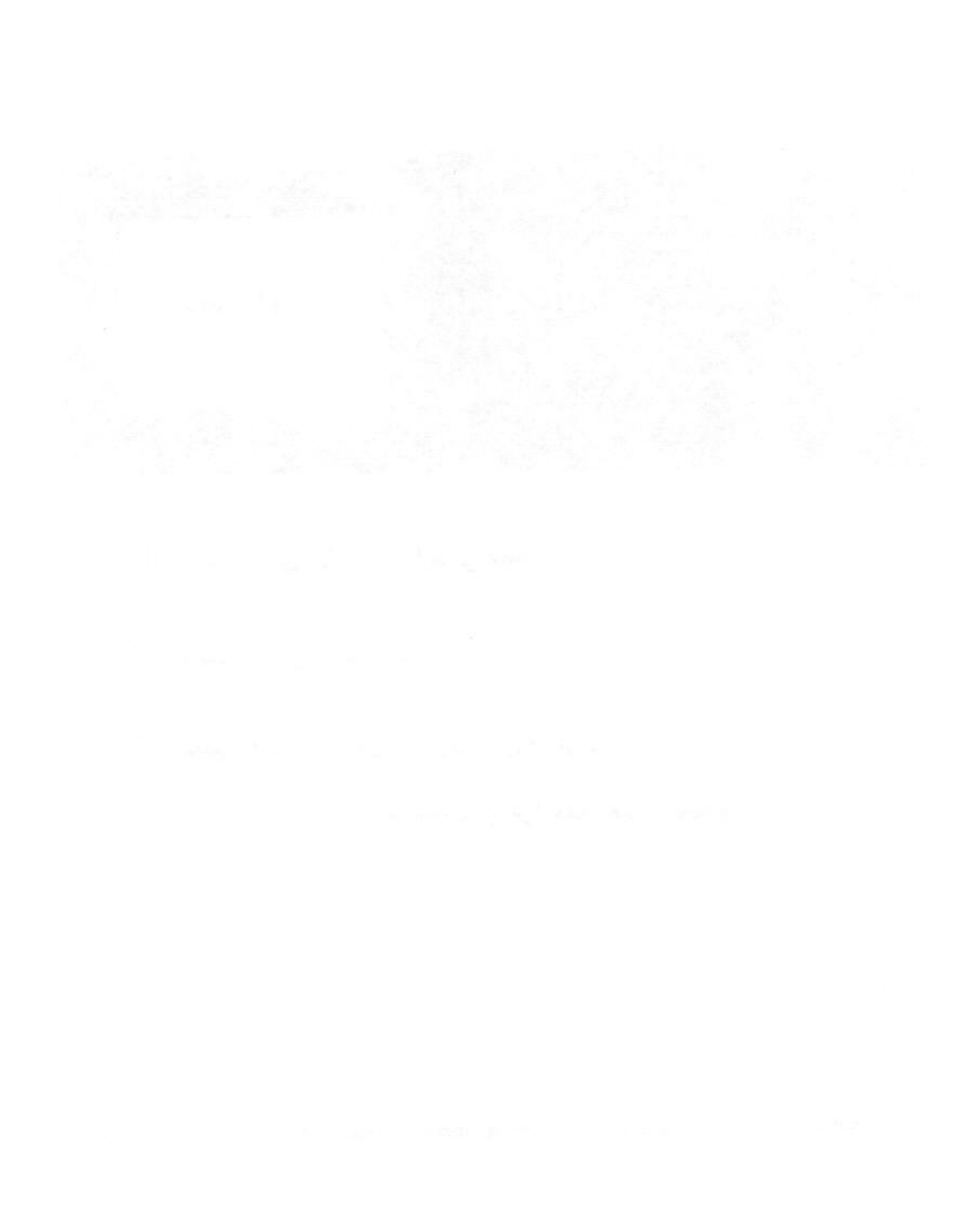
رقم الصفحة

القسم الأول

مقدمة فى الادارة الاستراتيجية

- الفصل الأول : المقدمة
- الفصل الثانى : تطوير المهارات الفكرية

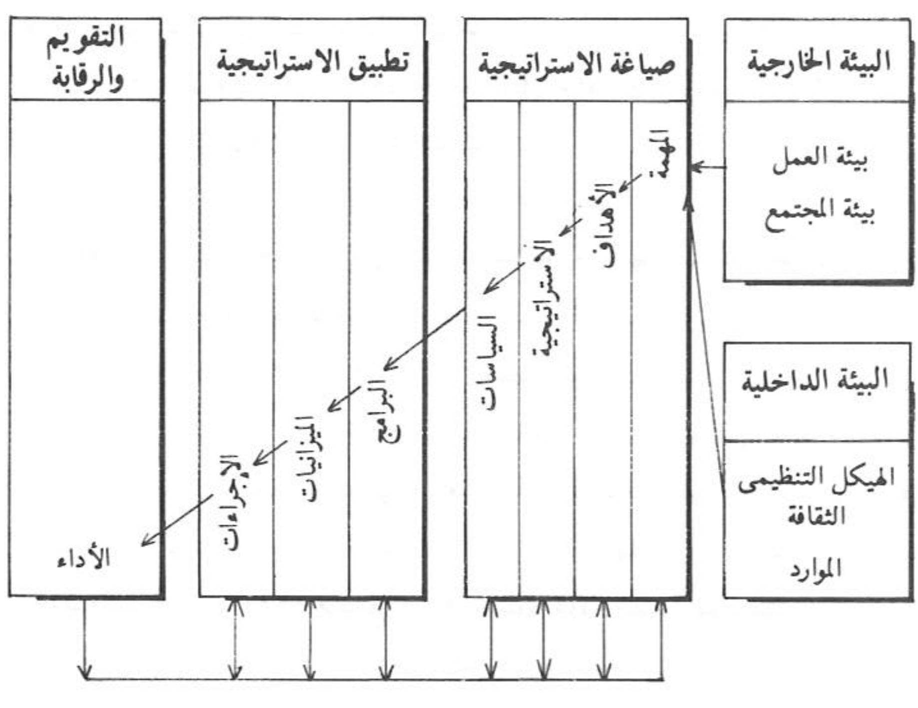
أسلوب الحالة والمراجعة الاستراتيجية



الفصل الأول

المقدمة

نموذج الإدارة الاستراتيجية



إن الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال حقل دراسة سريع التطور. و ينظر هذا الحقل إلى المنشأة ككل، ويحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتقدم بعض المنشآت بينما يتوقف و يفلس البعض الأخر. تركز الإدارة الاستراتيجية عادة على تحليل المشكلات والفرص التى تواجه الأفراد فى الإدارة العليا. وتتعلق القرارات الاستراتيجية، على خلاف قرارات كثيرة وعديدة تتخذ فى المستو يات الدنيا فى المنشأة، بمستقبل المنشأة على المدى الطو يل. ومن الممكن أن تكون المخاطر مكلفة جداً. وعلى سبيل المثال فإن القرار الاستراتيجى الذى اتخذته بعد الحرب العالمية الثانية مؤسسة سيرز (Sears) فى الولايات المتحدة الأمريكية بالتوسع فى المبيعات عن طريق استخدام «الكاتالوجات» وإنشاء محلات بيع التجزئة والتأمين حقق لها أرباحاً هائلة على مدى سنوات طو يلة. وقد اتخذ قرار مشابه ومستقل فى الستينيات من قبل الإدارة العليا فى مؤسسة جنرال موتورز وفورد وكريزلر للسيارات بالتركيز على إنتاج السيارات الكبيرة والقو ية بدلاً من السيارات الصغيرة ذات الكفاءة العالية فى استخدام الوقود، مما أدى إلى تقليص الأرباح، بل وإلى الإفلاس فى بداية الثمانينيات.

وهناك أمثلة أخرى للقرارات الاستراتيجية، منها تلك التى اتخذتها فى بداية الثمانينيات الإدارة العليا لمؤسسة استندارد للبترول فى أوهايو (سوهيو) Standard Oil of Ohio (Sohio)، إدراكاً منها أن مبلغ ستة البلايين دولار من العائدات السنو ية التى تتأتى من نصيبها من حقول البترول فى خليج برودهو فى ألاسكا ستبدأ فى الانخفاض مع نهاية العقد، لذلك قررت المؤسسة أن تزيد جهودها فى اكتشاف البترول بشكل ملحوظ وأن تنوع استثماراتها فى مجالات صناعية أخرى، فدفعت فى عام ١٩٨٠ مبلغ ١,٧٧ بليون دولار ثمناً لمؤسسة كينكوت (Kennecott Corporation) أكبر مؤسسة منتجة للنحاس فى أمريكا، إلا أن طلب السوق على النحاس انهار بعد ذلك بوقت قصير. فقدت مؤسسة كينكوت أكثر من ٣٥٠

مليون دولار خلال السنوات الأربع التى انقضت منذ شرائها. فى الوقت نفسه استثمرت الإدارة العليا فى مؤسسة سوهيو مبلغ ٣١٠ ملايين دولار فى حقل بترول تحت الاستكشاف فى بحر بوفورت (Beaufort Sea) فى ألاسكا، ثم اكتشف فى ديسمبر ١٩٨٣ أن البئر الاستكشافى تحتوى على ماء وليس على بترول، وأشير إليها عندئذ بأنها أكثر الآبار الجافة تكلفة فى التاريخ.

برغم أن عدداً من الاستثمارات والآبار الاستكشافية الأخرى التى قامت بها مؤسسة سوهيو للبترول كانت ناجحة إلى حد ما، فإنه ليس من بينها ما يمكن أن يعوض إيرادات نفط خليج برودهو فى ألاسكا. سأل مراسل فضولى لصحيفة وول ستريت جورنال (Wall Street Journal) المدير التنفيذى لمؤسسة استندارد ألتون وايتهوس (Alton White House) عن طبيعة المخاطرة فى تلك القرارات المهمة، وعما إذا كان سيستمر فى هذه المقامرة الاستراتيجية. أجاب السيد ألتون بهدوء قائلاً: «إذا أحضر هؤلاء الأشخاص مشروعاً مشابهاً غداً فسوف أراهن عليه برقبتى». [1]

توضح ملاحظة السيد ألتون لماذا يجب أن تدير الإدارة العليا فى منشآت الأعمال الكبرى منشآتها استراتيجياً إذ أنهم لايستطيعون أن يتخذوا قرارات مبنية على قواعد أو سياسات جامدة أو على إجراءات تشغيلية نمطية. عوضاً عن ذلك يجب أن يتطلعوا إلى المستقبل لتخطيط أهداف المنشأة وإيجاد استراتيجية ووضع سياسة لها، وأن يتجاوزوا حدود تدريبهم وخبراتهم فى المجالات الوظيفية والعملية، مثل: المحاسبة والتسويق، الإنتاج، أو المالية لفهم الصورة الإجمالية للموقف. كما يجب أن يكونوا مستعدين لطرح الأسئلة الاستراتيجية الهامة التالية:

١ ــ أين تقف المنشأة الآن؟

٢ ــ إذا لم تجر أى تغييرات، فأين ستكون المنشأة بعد عام أو اثنين أو خمسة أو عشرة أعوام؟ هل الإجابة مقبولة؟

٣ ـــ إذا كانت الإجابة غير مقبولة، ما هى الإجراءات المحددة التى يجب أن تتخذها المنشأة؟ ما هى المخاطر و ما هو العائد المتضمن؟

١ ـــ ١ دراسة الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال :

تطرح معظم كليات إدارة الأعمال مادة فى الإدارة الاستراتيجية أو سياسات الأعمال. وعلى الرغم من أن هذه المادة تعتبر محوراً أو مادة متكاملة فى برنامج إدارة الأعمال فإنها تتضمن بعض خصائص منهج علمى مستقل.

وقد قامت كل من مؤسسة فورد (Ford) ومؤسسة كارنيجى (Carnegie) فى الخمسينيات بتمويل دراسات لمحتويات الخطط الدراسية لكليات إدارة الأعمال.[٢] وكانت النتيجة إصدار تقرير جوردون وهول (Gordon and Howell) تحت إشراف مؤسسة فورد، الذى أوصى بتوسيع أشمل لتعليم الأعمال ومادة فى سياسة الأعمال لإعطاء الطلاب الفرصة لتجميع ما تعلموه فى مساقات أخرى منفصلة فى إدارة الأعمال واستعمال أو استخدام هذه المعرفة فى تحليل مشكلات الأعمال المعقدة.[٣] كما اقترح التقرير ما يجب أن يكون عليه محتوى تلك المادة.

«تستطيع أن تقدم مادة فى سياسة الأعمال للطالب أشياء لايمكن أن يجدها فى أى مادة أخرى ضمن المنهج، مثل: الاهتمام بمشكلات الأعمال التى لا يمكن تصنيفها مسبقاً باعتبارها مشكلات تسويقية، مالية....الخ، والتركيز على تنمية مهارات تحديد وتحليل وحل المشكلات فى مواقف افتراضية تكاد تشبه إلى حد كبير عالم الأعمال الحقيقى، والفرصة للاهتمام بالمشكلات التى تحدث فى مجالات من الأعمال أقل أهمية، والفرصة للاهتمام بالتأثيرات الخارجية غير المتعلقة بالسوق والتى يجب أن تتخذ حيالها قرارات داخلية، والتعرف على المواقف التى تمكن الطالب من التدرب على كيفية إصدار الأحكام، وشحذ القدرات الذهنية الأخرى التى لم يسبق شحذها فى أى

مادة سابقة. ويمكن إدخال أسئلة متعلقة بالمسئولية الاجتماعية والاتجاهات الشخصية لحل المشكلات كعنصر دائم فى تلك الممارسة. كما يمكن أن تركز مادة سياسة الأعمال دون الحاجة إلى نقل أو تدريس معرفة محددة على التكامل بين ما تم تحصيله من معرفة و بين تزايد تنمية مهارة الطالب وقدرته فى استخدام تلك المعرفة»[٤].

اشتملت مناهج معظم كليات إدارة الأعمال مع نهاية الستينيات على مثل هذه المادة فى سياسة الأعمال. تحولت هذه المادة منذ ذلك الوقت إلى مادة تركز على المنشأة ككل وعلى الإدارة الاستراتيجية مع الاهتمام المتزايد بالمسئولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال و بالأخلاقيات والمنشآت التى لا تهدف للربح.[٥] و يتسق هذا مع نتاج المسح الحديث الذى أجرى على عمداء بعض كليات الإدارة والذى أشار إلى أن أحد الأهداف الرئيسية من تعليم إدارة الأعمال على مستوى البكالوريوس هو إيجاد فهم للبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للأعمال. وأدى اهتمام الرواد المتزايد بتأثير العوامل البيئية على إدارة المنشأة ككل فى هذا الحقل إلى أن يستبدل بمصطلح سياسة الأعمال مصطلح أكثر شمولاً هو الإدارة الاستراتيجية.[٦] ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التى تحدد الأداء طويل المدى لمنشأة ما. و يتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والتقويم والمراقبة، و بالتالى تركز دراسة الإدارة الاستراتيجية على ملاحظة وتقويم الفرص والقيود البيئية فى ضوء نواحى القوة والضعف فى المنشأة. وعلى النقيض من ذلك تتجه دراسة سياسة الأعمال مع توجهها التكاملى إلى النظر داخلياً من خلال التركيز على الاستخدام الكفء والفعال إلى أصول المنشأة، ومن ثم التركيز على وضع إرشادات عامة تحقق أهداف ومهمة المنشأة بشكل أفضل. وعلى هذا نجد أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن اهتمامات سياسة الأعمال مع تركيز بيئى واستراتيجى أكبر.

١ ــ ٢ البحث فى فعالية الإدارة الاستراتيجية

لقد طورت واستخدمت بنجاح العديد من المفاهيم والطرق التى تتعلق بالتخطيط طو يل المدى والإدارة الاستراتيجية، من قبل منشآت الأعمال مثل: جنرال إليكتريك ومؤسسة بوسطن الاستشارية وغيرهما. على أى حال لا تستخدم كل المنظمات هذه الطرق، أو حتى تحاول أن تدير عملياتها وفقاً لاستراتيجيات. تستطيع العديد من المنشآت أن تنجح لفترة قصيرة بأهداف غير معلنة أو باستراتيجيات بديهية. ونجد مثالاً على ذلك فى مؤسسة تمو يل المستشفيات الأمريكية حتى أصبح كارل بايز (Karl Bays) المدير التنفيذى فى عام ١٩٧١ وأدخل التخطيط الاستراتيجى على إدارة تسيطر عليها المبيعات. كانت فكرة المنشأة سابقاً عن التخطيط طو يل المدى هى أن «نفكر فى شهر ديسمبر عند وضع ميزانية العام القادم» .[٧]

توصل بروس هندرسون من مجموعة بوسطن الاستشارية من عمله المكثف فى هذا المجال إلى نتيجة مفادها أن الاستراتيجيات البديهية لا يمكن الاستمرار بها بنجاح إذا (١) تضخم حجم المنشأة، (٢) ازدادت المستو يات الإدارية فيها، أو (٣) تغيرت البيئة جوهرياً[٨]. يشير البحث إلى أن تزايد خطورة الأخطاء والغلطات المكلفة وحتى الدمار الاقتصادى تدفع الإداريين المحترفين اليوم إلى أخذ الإدارة الاستراتيجية مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسى لمنشآتهم فى بيئة سريعة التغير.[٩] يشير البحث الذى قام به جليوك، كوفمان، وو يلك (Gluck, Kaufman, and Walleek) إلى تطور التخطيط الاستراتيجى خلال أربع مراحل متصلة فى المنشآت، وذلك عندما يحاول الإداريون فى القمة التعامل بشكل أفضل مع عالمهم المتغير، وهذه المراحل هى:

المرحلة الأولى: التخطيط المالى المبدئى، و يهدف إلى رقابة تشغيلية أفضل من خلال الالتزام بالميزانيات.

المرحلة الثانية: التخطيط المبنى على التنبؤ، و يهدف إلى تخطيط أكثر فعالية للنمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل فيما بعد العام القادم.

المرحلة الثالثة: التخطيط الموجه خارجياً، و يهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال محاولة التفكير استراتيجياً.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية، وتهدف إلى إدارة كل الموارد وإلى تطوير الميزة التنافسية والمساعدة فى خلق المستقبل.[١٠]

يبدو أن هناك اهتماماً متزايداً بالعوامل الداخلية والخارجية فى منشآت اليوم الكبرى. وقد أشارت دراسات حديثة قام بها هنرى (Henry) إلى أن نظم التخطيط فى خمسين مؤسسة كبرى قد أصبحت أكثر تعقيداً، فعلى سبيل المثال ازدادت الجهود من أجل وضع وتطبيق وتقويم الخطط الاستراتيجية. كما أن هناك اهتماماً وتركيزاً متزايدين على العوامل الاستراتيجية عند تقويم أداء المدير[١١]. لقد أوضح جوردون برنتون (Gordon Brunton) رئيس منظمة تومسون الدولية البريطانية هذه النقطة عندما قال الجملة التالية: «يدرك الآن المديرون الكبار فى منظمة تومسون الدولية كافة أنهم إذا لم يظهروا مقدرتهم على التفكير استراتيجياً فإن احتمالات مستقبلهم المهنى ستكون محدودة وفقاً لذلك».[١٢]

لاحظ وليم روتشيلد المدير الاستشارى المسئول عن استراتيجية وتطوير الأعمال فى مؤسسة جنرال إليكتريك الاتجاه الحالى فى دفع واجبات الإدارة الاستراتيجية الى أسفل فى التسلسل التنظيمى (إلى مديرى التشغيل التنفيذيين). كما لاحظ فى مؤسسة جنرال إليكتريك أن ما يزيد على نصف المديرين هم من المفكرين الاستراتيجيين، و يتجه ما بين ٢٠٪ و ٢٥٪ منهم فى هذا الاتجاه. أما الباقى فهم لا يتفهمون ذلك، وإذا كانوا محظوظين لوجودهم فى المنشأة الملائمة حيث هناك بيئة مستقرة فإن ذلك لا يهم كثيراً.[١٣]

أجرى العديد من الباحثين دراسات على منشآت لمعرفة ما إذا كانت المنشآت التى تمارس التخطيط الاستراتيجى تتفوق فى الأداء على تلك التى لا تمارسه، و يذكر أحد

التحليلات لخمس منشآت، تتراوح مبيعاتها بين بليون واحد و١٧ بليون دولار، أن تأثير التخطيط الاستراتيجى كان فى:

- مساعدة المنشآت على تمييز الأعمال الناجحة من الخاسرة.
- تركيز الانتباه على الموضوعات والاختيارات الحرجة.
- إيجاد إطار فكرى استراتيجى بين مديرى الإدارة العليا والمستويات الأعلى.

وقد خلصت الدراسة إلى أن النتائج التى يجب أن تتوقعها الإدارة من التخطيط الاستراتيجى هى تحسين الموقف التنافسى وزيادة الأرباح على المدى الطويل بجانب نمو عائدات السهم.[١٤]

توصلت الدراسات التى حاولت أن تقيس موضوعياً العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجى الرسمى وأداء المنشأة إلى نتائج غير حاسمة،[١٥] فعلى سبيل المثال توصلت الدراسات التى قام بها أنسوف (Ansoff)، ثوين وهاوس (Thune and House)، هارولد وبرت (Herold and Burt)، ايستلك وماكدونالد (Eastlack and Mcdonald)، وود (Wood)، كراجر ومالك (Karger and Mailk)، ميلر (Miller)، ولش (Welch)، وكثيرون غيرهم إلى أن المنشآت التى تمارس التخطيط الاستراتيجى تتفوق أدائياً على تلك التى لا تمارسه.[١٦] من الناحية الأخرى توصلت دراسات أخرى قام بها، على سبيل المثال، كل من: ميتشل، فولمر، ليندسى (Lindsay) وكثيرون غيرهم إلى أنه ليس هناك مردود من التخطيط الاستراتيجى.[١٧] يفسر راهين (Rhyne) هذه النتائج المتناقضة بأنها حدثت نتيجة استخدام مقاييس مختلفة للتخطيط والأداء بجانب الفشل المتعارف عليه فى أخذ أثر الصناعة فى الحسبان والتركيز على إجمالى العائد للمساهمين وفصل التخطيط الاستراتيجى عن المراحل الأقل تطوراً من التخطيط.

لقد اكتشف راهين (Rhyne) علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجى والأداء. وقد اختتم بحثه قائلاً «تؤكد هذه النتائج أن وصف نظرية الإدارة الاستراتيجية صادق فعلاً».[١٨]

نستطيع أن نستنتج من هذه الأدلة أن المعرفة بالإدارة الاستراتيجية مهم جداً لأداء المنشأة الفعال فى بيئة متغيرة. لقد أصبح استخدام التخطيط الاستراتيجى واختيار بدائل الإجراءات الفعلية التى تقوم على تقويم العوامل الداخلية والخارجية المهمة يمثلان جزءاً أساسياً فى وظيفة المدير العام.

١ ــ ٣ تسلسل الاستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية فى منشأة أعمال كبرى متعددة القطاعات الإنتاجية، هى:

١ ــ المنشأة Corporate

٢ ــ الأعمال Business

٣ ــ المستوى الوظيفى Functional

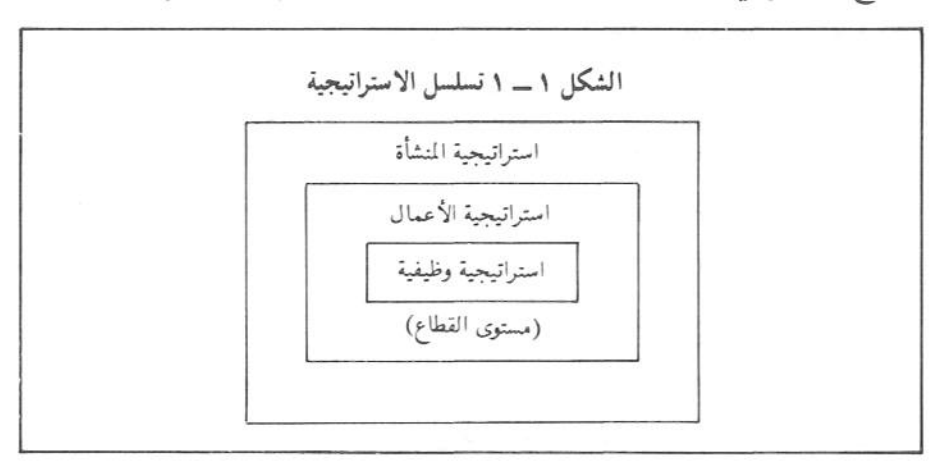
تسعى الاستراتيجية على مستوى المنشأة إلى اكتشاف الطرق التى تستطيع من خلالها المنشأة أن تطور استراتيجية حقيبة الأوراق المالية (Portfolio) الملائمة لنشاطاتها المتعددة.[١٩] وتشتمل هذه الاستراتيجية على عدة عوامل من بينها اتخاذ قرارت بخصوص: نوعية النشاطات التى تمارسها المؤسسة، تدفق الموارد المالية والموارد الأخرى من وإلى أقسامها والطريقة التى يمكن من خلالها زيادة العائد على الاستثمار.

بالمقابل تحدث استراتيجية الأعمال على مستوى القطاع مع التركيز على تحسين الموقف التنافسى للمنتجات أو الخدمات فى صناعة معينة أو فى جزء من السوق يخدمه هذا القطاع. ومن الممكن تنظيم القطاع فى صورة وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة

من المنتجات المتشابهة، مثل المنتجات الكهربائية أو المنتجات المنزلية. تعامل الإدارة العليا عادة هذه الوحدة كوحدة مستقلة لها صلاحيتها لوضع وتطوير استراتيجيتها الخاصة بها فى ضوء أهداف واستراتيجيات المنشأة. وتركز استراتيجية الأعمال للقطاع عادة على زيادة هامش الربح للقطاع من إنتاج وبيع منتجاته وخدماته. يجب أن تتضمن استراتيجيات الأعمال النشاطات الوظيفية المختلفة لتحقيق أهداف القطاع.

أما التركيز الأساسى للاستراتيجية الوظيفية فهو على تعظيم إنتاجية الموارد[٢٠]. تضع الأقسام الوظيفية، فى ضوء القيود التى تضعها عليها استراتيجيات كل من المنشأة والأعمال، استراتيجيات لتجمع نشاطاتها المختلفة ومقدرتها لتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق على تطوير الطرق أو الأساليب لزيادة حجم مبيعات السنة الحالية على تلك التى للسنة السابقة.

وتكون المستويات الثلاثة للاستراتيجية ــ المنشأة، الأعمال، الوظيفى ــ تسلسل الاستراتيجية داخل المنشأة الكبيرة. وهى تتفاعل بعضها مع بعض بشدة ويجب أن تتكامل بفعالية لكى تنجح المنشأة ككل. وكما هو مبين فى الشكل ١ ــ ١ يشكل كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة البيئة الاستراتيجية للمستوى التالى فى المنشأة. (يتضح التفاعل بين المستويات الثلاثة فيما بعد فى هذا الفصل فى الشكل ١ ــ ٥).

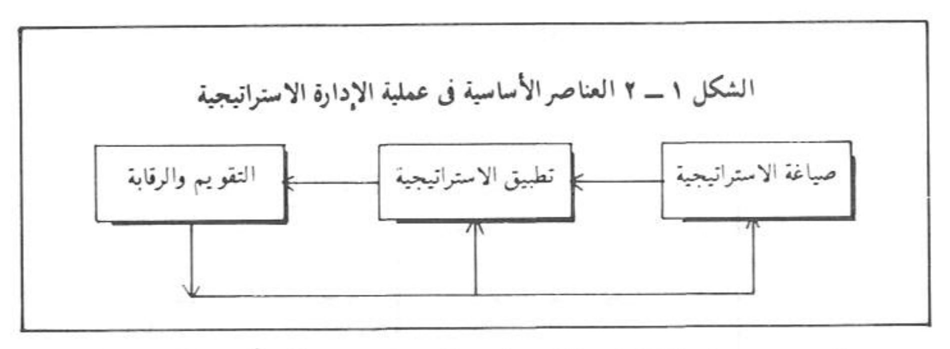


١ ـــ ٤ نموذج وصفى للإدارة الاستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية ثلاثة عناصر أساسية :

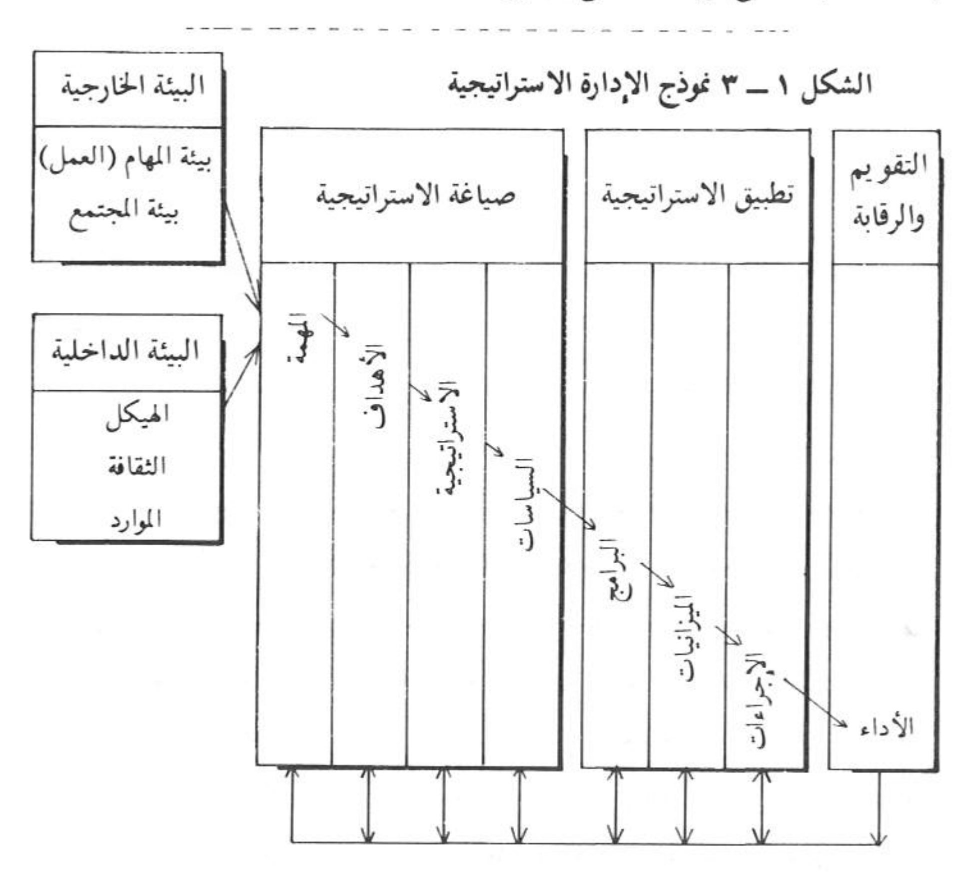
(١) وضع الاستراتيجية، (٢) تطبيق الاستراتيجية، (٣) التقويم والمراقبة. و يوضح الشكل ١ ـــ ٢ كيف تتفاعل هذه العناصر الثلاثة. وسوف نناقش هذه التفاعلات فيما بعد فى هذا الجزء.

الشكل ١ ـــ ٢ العناصر الأساسية فى عملية الإدارة الاستراتيجية

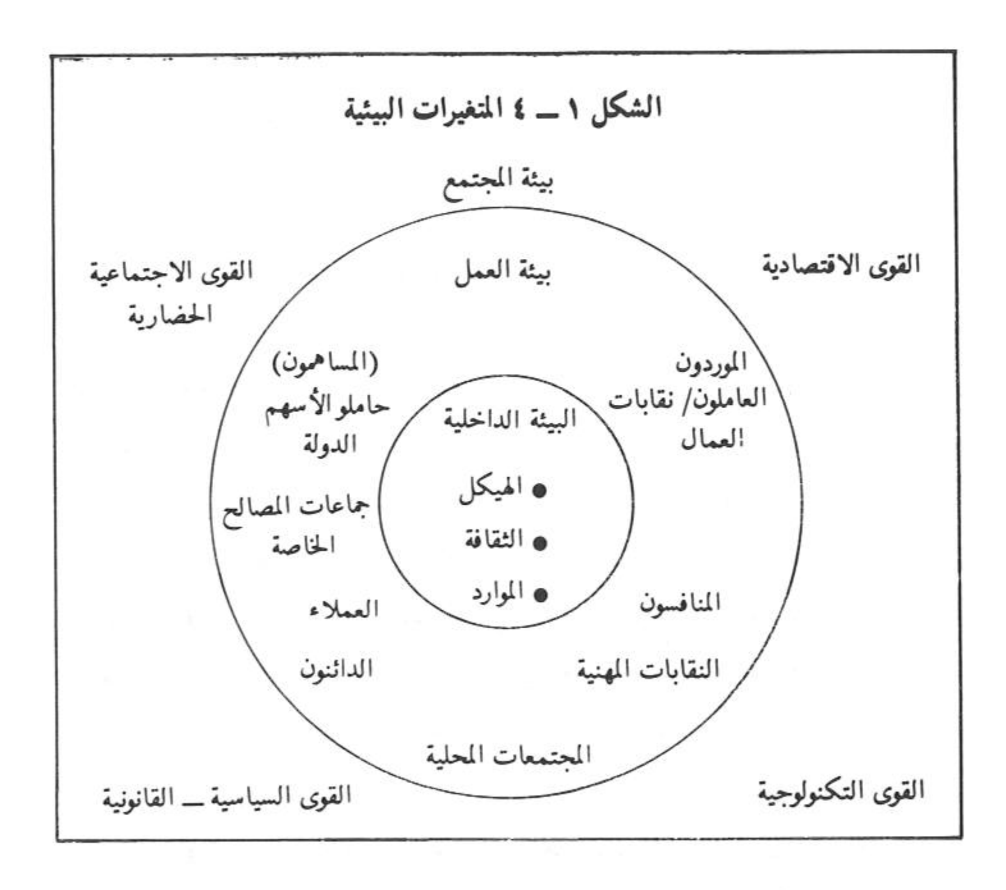


تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنشأة نشاطات تتراوح بين التحديد المبدئى لمهمة المنشأة وتقويم الأداء، فالإدارة العليا تراقب كلا من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر، والبيئة الداخلية لتحديد مجالات القوة والضعف. و يشار إلى أهم تلك العوامل لمستقبل المنشأة بالعوامل الاستراتيجية التى يمكن تلخيصها بالحروف: ق، ض، ف، م، التى ترمز إلى: القوة، الضعف، الفرص، المخاطر. بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بتقويم العوامل الاستراتيجية لتحديد مهمة المنشأة التى تعتبر الخطوة الأولى فى وضع الاستراتيجية. و يقود تحديد مهمة المنشأة إلى تحديد أهدافها واستراتيجيتها وسياستها. وتنفذ هذه الاستراتيجيات والسياسات من خلال: البرامج، والميزانيات، والإجراءات. أخيراً يقوم الأداء وتغذى المعلومات استرجاعياً فى النظام للتأكد من فعالية وكفاية الرقابة على نشاطات المنشأة. يوضح الشكل ١ ـــ ٣ أن هذه العملية عملية مستمرة. ويمثل ذلك توسعاً فى النموذج الأساسى المبين فى الشكل ١ ـــ ٢.

و يصور النموذج ١ ــ ٣، مع بعض التعديل البسيط ، عملية الإدارة الاستراتيجية على كل من مستوى القطاع والمستوى الوظيفى للمنشأة. ولا تتضمن البيئة الخارجية للقطاع ــ على سبيل المثال ــ المهام والمتغيرات الاجتماعية فقط، وإنما تتضمن أيضاً: المهمة والأهداف، الاستراتيجية والسياسات للمركز الرئيسى للمنشأة. بالمثل تشكل كل من القيود على مستوى القطاع والمنشأة البيئة الخارجية للقسم الوظيفى. وعلى هذا يناسب النموذج المبين فى الشكل ١ ــ ٣ أى مستوى استراتيجى فى مؤسسة ما، باستثناء المهمة التى توجد فقط على مستوى المنشأة.



الشكل ١ ــ ٣ نموذج الإدارة الاستراتيجية



البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والمخاطر) التى توجد خارج المنشأة ولا تقع عادة ضمن مدى التحكم قصير الأجل للإدارة العليا. وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذى توجد فيه المنشأة. وهذه البيئة تتكون أساساً من جزأين: بيئة المهام (العمل) و بيئة المجتمع. تتضمن بيئة المهام (العمل) العناصر أو المجموعات التى تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المنشأة الرئيسية، وهذه المجموعات تتكون من: أصحاب الأسهم، الدولة، الموردين، المجتمع المحلى، المنافسين، العملاء، المقرضين، نقابات العمال. والنقابات المهنية، بينما تتضمن بيئة المجتمع قوى أكثر عمومية لا تمس أو تؤثر مباشرة على نشاطات المنشأة فى المدى القصير، ولكنها تستطيع، وفى الغالب يحدث

ذلك، أن تؤثر فى قراراتها ذات المدى الطويل. و يوضح الشكل ١ ــ ٤ بعض هذه العناصر أو القوى المؤثرة، مثل: القوى الاقتصادية، والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية، والقانونية والسياسية فى ارتباطها ببيئة المنشأة الكلية. (ستناقش هذه المتغيرات الخارجية تفصيليا فى الفصل الرابع).

البيئة الداخلية:

تتكون البيئة الداخلية لمنشأة ما من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المنشأة نفسها لا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا. وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذى يتم فى إطاره إنجاز العمل. وتتضمن هذه المتغيرات: هيكل المنشأة، ثقافتها، ومواردها. يصور هيكل المنشأة الطريقة التى نظمت بها المنشأة فيما يختص بالاتصالات، والصلاحيات، وتدفق العمل. و يشار إلى هذا فى الغالب بوحدة أو سلسلة الأوامر، ويمكن التعبير عنه من خلال الخريطة التنظيمية، فى حين أن ثقافة المنشأة هى مجموعة نظام: العقائد، والتوقعات، والقيم التى يتقاسمها أعضاء المنشأة. تظهر فى أى منشأة مجموعة من المعايير التى تحدد نمط السلوك المقبول من الأفراد، بدءاً من القمة حتى الموظفين التنفيذيين. أما موارد المنشأة فهى تلك الأصول التى تشكل المادة الخام لإنتاج منتجات أو خدمات المنشأة. وتتضمن تلك الموارد: القوى البشرية، والمهارات الإدارية، وأيضاً الأصول المالية، والتسهيلات فى المصانع والمهارات والقدرات فى المجالات الوظيفية. (ستناقش هذه المتغيرات الداخلية فى بيئة المنشأة تفصيلياً فى الفصل الخامس).

صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الاستراتيجية عملية وضع خطط طويلة المدى للتعامل بفعالية مع الفرص والمخاطر البيئية فى ضوء قوة وضعف المنشأة. إنها تتضمن: تحديد مهمة

المنشأة، تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، وتطوير الاستراتيجيات، ووضع توجيهات السياسة.

المهمة Mission :

إن مهمة المنشأة هى غرض أو سبب وجودها، فمهمة منشأة للادخار والاقتراض ـ على سبيل المثال ـ هى تقديم قروض إسكان لأفراد المجتمع المحلى، وتأمل هذه المنشأة من خلال تحقيق هذه المهمة أن تقدم نسبة عائد معقولة إلى المودعين لديها. قد تكون المهمة ضيقة كالمثال السابق أو قد تكون أوسع. قد تكون المهمة الأوسع لمنشأة الادخار والاقتراض أن تقدم خدمات مالية لأى شخص يستطيع أن يدفع سعر الفائدة.

الأهداف :

تحدد المهمة كما هو مبين فى الشكل ١ ـ ٣ أبعاد الأهداف المحددة التى تختارها الإدارة العليا لتحقيقها. وتدون هذه الأهداف كنتيجة نهائية لنشاط مخطط. وتحدد الأهداف ما يجب إنجازه، ومتى، ويجب أن يكون ذلك كمياً كلما أمكن ذلك. ويجب أن يؤدى تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لمهمتها. على سبيل المثال قد تحدد منشأة الادخار والاقتراض هدفها للعام: تحقيق ١٥٪ كعائد على محفظة استثماراتها.

الاستراتيجية :

تشكل استراتيجية المنشأة خطة شاملة تحدد كيف تحقق تلك المنشأة كلا من مهمتها وأهدافها. قد تكون استراتيجية منشأة الادخار والاقتراض زيادة كل من حجم الطلب على قروض الإسكان وحجم الودائع فى حسابات التوفير لديها. وقد تكون لها استراتيجية أخرى تتمثل فى التوسع فى خدماتها المالية كى لا تعتمد على القروض كمصدر للدخل.

السياسات :

تنبثق السياسات من الاستراتيجية كخطوط عامة لاتخاذ القرارات . وهى تقدم الإرشاد لمتخذى القرارات فى كل المنشأة . قد تضع منشأة الادخار والقروض ، كمحاولة منها لزيادة حجم قروض الإسكان وكذلك حجم الودائع المتوفرة للقروض ، سياسات دائمة لتقديم أعلى معدل فائدة مسموح به على ودائع الادخار، أو أن تقدم للمقترضين أفضل عرض ممكن فى المنطقة . (سيناقش وضع الاستراتيجية تفصيلياً فى الفصلين : السادس والسابع) .

تطبيق الاستراتيجية :

يقصد بتطبيق الاستراتيجية عملية وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات . إنها عادة أو فى الغالب تنفذ بواسطة أو من قبل المديرين فى مستوى الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا ، ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا . و يشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلى ، وهى تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد .

و يعمل مديرو القطاعات والمديرون الوظيفيون على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات التى سوف تستخدم لتحقيق أهداف استراتيجية المنشأة . و يشارك هؤلاء المديرون أيضا فى نفس الوقت فى وضع الاستراتيجية على مستوى القطاع أو المستوى الوظيفى . إذا كان ــ على سبيل المثال ــ برنامج منشأة لإنتاج الحديد والصلب أن تغلق كل المصانع التى لا تحقق أرباحاً أو ليست فعالة خلال عامين ، عندئذ قد يكون هدف فرع من الفروع إغلاق مركزى إنتاج محددين . عندئذ توضع استراتيجية أعمال القسم لتحدد التفاصيل التى تتبع فى حالة إيقاف العمل .

البرامج :

البرنامج هو مجموعة من النشاطات أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد. إنه يجعل الاستراتيجية ذات صبغة عملية. على سبيل المثال قد تبدأ منشأة للادخار والإقراض تنفيذ استراتيجيتها وسياساتها ببرنامج دعائى فى المجتمع المحلى؛ إيجاد علاقات قوية مع منشآت العقارات المحلية وتقديم أوانٍ فضية مجاناً لكل حساب ادخار يبلغ ألف دولار.

الميزانيات :

هى ترجمة لبرامج المنشأة على شكل قيم مالية. إنها تتضمن أو تضع قوائم للتكلفة التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة. قد تضع المنشأة المالية السابق ذكرها ميزانيات تفصيلية منفصلة لكل من برامجها الثلاثة: ميزانية الإعلان، ميزانية العلاقات العامة، وميزانية الجوائز.

الإجراءات :

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية النمطية، وهى نظام أو خطوات متتابعة تصف تفصيلياً كيف تؤدى مهمة أو عمل محدد. إنها تصف تفصيلياً فى الغالب النشاطات المختلفة التى يجب القيام بها لإنجاز برنامج للمؤسسة. على سبيل المثال فى منشأة الادخار والإقراض السابق ذكرها، قد تضع تلك المنشأة إجراءات لوضع الإعلان فى الصحف والراديو. قد تضع الإجراءات قائمة بالأشخاص الذين يجب الاتصال بهم، وطرق كتابة نموذج موافقة وتفاصيل الدفع. قد توضع إجراءات تفصيلية بخصوص متطلبات التأهيل للحصول على جائزة الأوانى الفضية. (ستتم مناقشة تطبيق الاستراتيجية تفصيلياً فى الفصل الثامن).

التقويم والرقابة :

إن التقويم والرقابة هما عملية مراقبة نشاطات المنشأة ونتائج الأداء لكى يمكن مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المرغوب. و يستخدم الإداريون على كافة المستويات المعلومات الناتجة عن المقارنة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات. و برغم أن التقويم والرقابة هما آخر عنصر أساس فى الإدارة الاستراتيجية، فإنهما يخدمان فى إثارة بداية العملية كلها من خلال تحديد نقاط الضعف فى خطط استراتيجية سبق تنفيذها.

يجب أن يحصل الإداريون على مراجعة للنتائج واضحة ومحددة وغير منحازة من العاملين تحت رئاستهم فى السلم الهرمى للمنشأة، وذلك للوصول إلى التقويم والرقابة الفعالة. و يوضح النموذج ١ ــ ٣ كيف أن مراجعة النتائج فى شكل معلومات عن الأداء والنشاطات تحدث خلال كافة العمليات الإدارية. و يستخدم الإداريون هذه المعلومات لمقارنة ما يحدث فعلاً بما خطط سابقاً فى مرحلة صياغة الاستراتيجية.

على سبيل المثال، قد تطلب منشأة الادخار والإقراض من العاملين فى أنظمة المعلومات الداخلية متابعة عدد قروض الإسكان التى تمت، وكذلك مستوى الودائع فى نهاية كل أسبوع، لكل فرع فى المنشأة. كما قد ترغب المنشأة فى إيجاد حوافز خاصة لمكافأة موظفى القروض الذين يحققون زيادة فى قروض الإسكان.

تراقب وتقوم الإدارة العليا فى منشأة كبرى النتائج باستخدام التقارير من حين إلى آخر، خاصة تلك التى تتعلق بمؤشرات الأداء الهامة، مثل: العائد على الاستثمار، وصافى الأرباح، وعائدات كل سهم، وصافى المبيعات. تنظم أو تهيكل المنشآت فى بعض الأحيان بطريقة تحدد مجالات مشكلات الأداء فى مراكز الأرباح، ومراكز الاستثمار، ومراكز النفقات ومراكز العائدات. (ستناقش هذه الموضوعات تفصيلياً فى الفصل التاسع).

إن مراقبة وتقويم النشاطات أكثر صعوبة من مراقبة نتائج الأداء. تدار بعض المنشآت الآن بالإدارة بالأهداف، وذلك بسبب الصعوبات العديدة فى تقرير أى من النشاطات تراقب، وبسبب الانحياز الموجود فى تقويم الأداء. وتنتقد الإدارة بالأهداف لإهمالها العديد من النشاطات المرحلية أو الوسيطة التى من الممكن أن تؤدى إلى النتائج المرغوبة. وفى محاولة للتغلب على هذا النقد طورت المنشآت الاستشارية المراجعة الإدارية التى تقوم نشاطات المنشأة الرئيسية وتوفر مراجعة للنتائج عميقة لكل من الاداريين والاستشاريين. تكمل مراجعة الإدارة مقاييس الأداء النمطية وتوفر صورة كاملة لنشاطات المنشأة. (يناقش مثال للمراجعة الشاملة فى الفصل الثانى).

١ ــ ٥ توضيح للنموذج :

وضحنا نموذج الإدارة الاستراتيجية لمنشأة كبرى متعددة القطاعات. بدأت منشأة ميرفى لصناعة السيارات وهى منشأة وهمية عملية الإدارة الاستراتيجية بمراقبة بيئتها الخارجية للحصول على أى معلومات ذات صلة. كما شرعت تراقب بيئتها الداخلية لتقوم نقاط الضعف والقوة فى أقسامها ومجالا تها الوظيفية. يطلب عادة من رؤساء الأقسام والمجالات الوظيفية تقديم مدخلات (معلومات) فى شكل مقترحات لتنظر فيها الإدارة العليا. توفر هذه المدخلات معلومات ضرورية لمراحل صياغة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية. تبدأ المنشأة كما يتضح فى المثال التوضيحى ١ ــ ١ بإعادة تعريف مهمتها وتنتهى بوضع نظام لمراجعة النتائج ليساعدها فى التقويم والرقابة.

تنظم أو تهيكل منشأة فى حجم منشأة لإنتاج سيارات حديثة على أساس القطاع أو طبقاً للمجالات الوظيفية. قد يكوّن كل خط إنتاج للسيارات على سبيل المثال القطاع الخاص به. وقد يمتلك كل قطاع تسهيلات الإنتاج الخاصة به وكذلك أقسام: التسويق والمالية والقوى البشرية. وكما يتضح فى الشكل ١ ــ ٥ يمتد مستوى المنشأة خلال كل المراحل الثلاث فى عملية الإدارة الاستراتيجية. تضع الإدارة العليا من

خلال مدخلات القطاعات الاستراتيجيات، كما تضع خططًا للتطبيق.

الا دارة الاستراتيجية فى مؤسسة «ميرفى» للسيارات (على مستوى المنشأة).

مثال توضيحى ١ ــ ١

صياغة الاستراتيجية :

المهمة :

واسع : توفير وسائل نقل للأفراد فى أرجاء العالم.

ضيق : صنع و بيع سيارات وشاحنات فى دول غير شيوعية.

الأهداف :

١ ــ تحقيق عائد على الاستثمار بمعدل ١٠٪ فى الفترة من ١٩٨٨ ــ ١٩٩٣.

٢ ــ احتلال المقام الأول فى حصة سوق السيارات العالمى مع حلول عام ١٩٩٠.

٣ ــ زيادة نصيبها من الأسواق المحلية للسيارات والشاحنات بمعدل ٥٪ بحلول ١٩٩١.

٤ ــ تخفيض تكلفة الوحدة بمعدل ٦٪ بحلول ١٩٩٠.

الاستراتيجيات :

١ ــ النمو من خلال تركيز كل الموارد فى صناعة السيارات والشاحنات. التركيز على تطوير سيارات وشاحنات ذات كفاءة فى استهلاك الوقود لمواجهة المنافسة والالتزام بتعليمات الدولة لحماية البيئة.

٢ ــ التكامل رأسياً والتحديث المستمر لتسهيلات الإنتاج بكل ما هو حديث فى التكنولوجيا لتقليص التكلفة وللسيطرة على المواد الخام.

٣ ــ الدخول فى مشروعات مشتركة مع شركات السيارات الأجنبية لإنتاج و بيع سيارات و شاحنات للدول النامية.

السياسات :

١ ــ التركيز على البحث والتطوير لتقليص التكلفة ولتحسين فعالية وكفاءة وسلامة السيارات والشاحنات.

٢ ــ التركيز على الكفاءة فى كافة المستويات. مكافأة ذوى الأداء المرتفع أو الإحالة للتقاعد أو الفصل لذوى الأداء المتدنى أو لغير المنتجين. زيادة كفاءة المصنع فى كافة المواقع.

٣ ـ التركيز على إنتاج سيارات وشاحنات ذات سلامة وكفاية فى استهلاك الوقود بمستوى ونوعية يوازيان مستوى ونوعية سيارات وشاحنات منافسها الأول .

٤ ـ التركيز على الأسواق العالمية للاستجابة إلى المنافسة العالمية .

تنفيذ الاستراتيجية :

البرامج :

١ ـ إضافة قسم جديد لإنتاج سيارات عالمية ذات تكلفة منخفضة ، وجودة عالية لبيعها فى الأسواق المحلية .

٢ ـ الدخول فى التفاوض مع شركات سيارات أجنبية لإقامة مشروع مشترك لإنتاج و بيع «السيارة العالمية» فى العالم .

٣ ـ شراء منشأة للحديد والصلب ذات قدرة لتوريد صلب ذى نوعية جيدة بكميات كافية لكل متطلبات الأقسام .

٤ ـ تقليص تكلفة الإنتاج من خلال استخدام الإنسان الآلى فى ٥٠٪ من مراكز العمل فى الأقسام فى ١٩٩٠ .

٥ ـ زيادة معدل المسافة لكل جالون وقود من خلال تحويل ٨٠٪ من السيارات المنتجة إلى نظام الدفع الأمامى فى ١٩٩٠ .

الميزانيات :

إعداد ميزانيات توضح تحليل التكلفة والمنفعة لكل برنامج مخطط .

الإجراءات :

١ ـ وضع الإجراءات المطلوبة لبيع عدد كاف من الأسهم والسندات لتمويل إنشاء قسم «السيارة العالمية» .

٢ ـ وضع الإجراءات لفريق التفاوض للمتابعة عند البحث عن شركاء للاندماج معاً .

٣ ـ وضع مجموعة من الإجراءات للمتابعة لشراء شركة للحديد والصلب .

٤ ـ وضع الإجراءات لتحويل مواقع العمل اليدوية إلى مواقع يستخدم فيها الإنسان الآلى .

٥ ـ وضع الإجراءات للتحول إلى نظام الدفع الأمامى .

التقويم والرقابة :

مطلوب تقارير شهرية عن الوضع فى الأمور التالية :

١ ــ عدد عقود وكالات البيع للسيارة العالمية التى وقعت حديثاً .

٢ ــ وقت البناء والتكلفة الفعلية لمصنع السيارة العالمية الجديد مقارنة بالمخطط .

٣ ــ تقدم المفاوضات مع الشركاء المحتمل الدخول معهم فى مشروعات مشتركة .

٤ ــ تقدم المفاوضات مع الإدارة العليا بخصوص شركة الحديد والصلب المستهدف الاستيلاء عليها أو شراؤها .

٥ ــ التكلفة الفعلية مقارنة بالتكلفة المحددة لكل قطاع .

٦ ــ المبيعات الفعلية مقارنة بالمبيعات المخطط لها لكل قطاع .

٧ ــ مدى التقدم فى تركيب واستخدام الإنسان الآلى .

٨ ــ مدى التقدم نحو التحول إلى نظام الدفع الأمامى .

مطلوب تقارير سنوية عن الأمور التالية :

١ ــ العائد على الاستثمار لكل قطاع .

٢ ــ الحصة من الأسواق ــ عالمياً ومحلياً ــ لكل سلعة وقطاع مقارنة بالمنافسة فى كل مجال .

٣ ــ تكلفة المواد الخام والتصنيع لكل خط إنتاج وكل قطاع .

٤ ــ مراجعة استراتيجية للمنشأة كلها ولكل قطاع .

٥ ــ معدل استهلاك الوقود لكل ميل .

تنشط خطط التطبيق هذه عملية صياغة الاستراتيجية على مستوى القطاع . يضع كل قطاع الأهداف، والاستراتيجيات والسياسات لكى يحقق برامج المنشأة ، و يقوم بالرقابة والتقويم لضمان تحقق تلك البرامج . ترفع بيانات التقويم والرقابة من كل قطاع إلى أعلى إلى مستوى الإدارة العليا للمنشأة لا ستخدامها فى التقويم والرقابة .

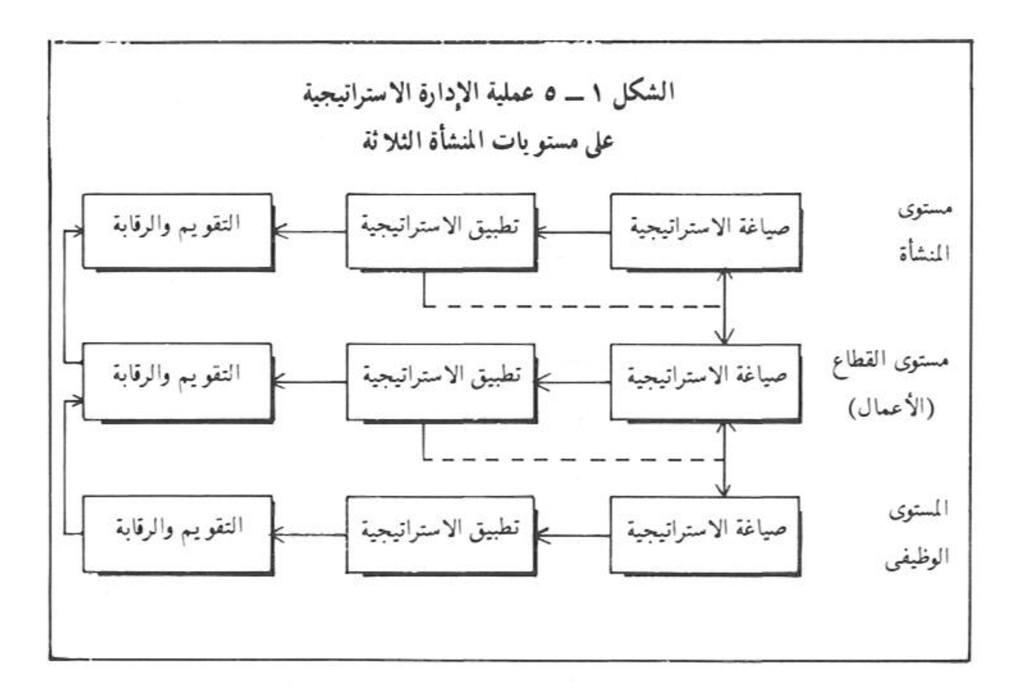
ومثلما تنشط مرحلة التطبيق للتخطيط الاستراتيجى فى المنشأة صياغة الاستراتيجية على مستوى القطاع، يحفز تخطيط التطبيق على مستوى القطاع كل إدارة وظيفية أن تبدأ فى وضع خططها الاستراتيجية . على سبيل المثال قد يتضمن برنامج منشأة مورفى

للسيارات على مستوى المنشأة كأحد أهدافه تحويل ٨٠٪ من السيارات المنتجة إلى نظام الدفع الأمامى بنهاية عام ١٩٩٠. لتنفيذ هذا البرنامج يجب أن يضع كل قطاع هدفاً يحدد أى سيارات سيتم تحويلها، وفى أى وقت وبأى تكلفة، وأن يضع استراتيجية لكيفية تحقيق ذلك.

حالما يضع كل قطاع برامجه التنفيذية تبدأ الإدارات الوظيفية منفصلة داخل كل قطاع فى وضع أهدافها واستراتيجيتها. على سبيل المثال تضع إدارة التصنيع الوظيفى فى القسم (أ) هدفاً لإعادة تركيب خط التجميع ليتلاءم مع نظام الدفع الأمامى فى السيارات فى نهاية ١٩٨٩. ويضع قسم المشتريات الوظيفى فى القسم (أ) خططاً وأهدافاً للبدء فى طلب أجزاء جديدة من الموردين. كذلك قد يبدأ قسم التسويق الوظيفى فى القسم (أ) وضع خطط لتغيير نشاطاته الدعائية والإعلامية لتهيئة المستهلك لسيارات ذات نظام دفع أمامى. يضع كل مستوى من المستويات الثلاثة سالفة الذكر أهدافه، واستراتيجياته، وسياساته لتكمل المستوى الذى يعلوه.

قد تختلف العملية التفصيلية لتسلسل الاستراتيجية من منشأة إلى أخرى. المثال الذى ذكر هنا عن منشأة مورفى للسيارات هو مثال عن التخطيط الاستراتيجى من أعلى إلى أسفل حيث تبدأ الإدارة العليا فى المنشأة عملية وضع الاستراتيجية وتطلب من القطاعات والوحدات الوظيفية أن تضع استراتيجياتها كوسيلة لتطبيق استراتيجيات على مستوى المنشأة. هناك اتجاه آخر للتخطيط الاستراتيجى من أسفل إلى أعلى حيث تبدأ عملية وضع الاستراتيجية من خلال اقتراحات استراتيجية من القطاعات أو الوحدات الوظيفية. ويتضح هذا فى الشكل ١ ــ ٥ حيث تقود الخطوط المتقطعة من المستوى الوظيفى إلى مستوى القطاعات ومن مستوى القطاعات إلى مستوى إدارة المنشأة فى مراحل وضع الاستراتيجية. وبغض النظر عن أين يأتى البدء فى وضع الاستراتيجية... من أسفل أو من أعلى فإنه من الواضح أن العملية تتضمن الكثير من

التـفـاوض بين المـسـتو يات فى التسلسل للتأكد من أن الاستراتيجيات المختلفة تتلاءم و يعزز بعضها البعض.[21]



الشكل ١ ــ ٥ عملية الإدارة الاستراتيجية على مستويات المنشأة الثلاثة

١ ــ ٦ ملخص وخاتمة:

يـقـدم هـذا الـفـصـل الأسـاس لدراسة الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال. إنه يـشـرح المـنـطـق وراء احـتـواء هـذا المـوضـوع ضـمـن الخطة الدراسية لكليات الإدارة، بالإضافة إلى كونه محوراً مكملاً للمجالات الوظيفية المختلفة، تقدم المادة إطاراً لتحليل عـمـلية اتخاذ القرارات فى الإدارة العليا وتأثيرات الأوضاع البيئية على المنشأة. و يدعم البحث عامة النتيجة التى مفادها أن المنشآت التى تدار استراتيجياً يكون أداؤها أفضل بـكـثير مـن تـلـك الـتى لا تدار على هذا النحو. وهكذا تكون الإدارة الاستراتيجية مجالاً مهماً للدراسة لمن يهتم بإنتاجية المنشأة.

ويتضمن نموذجنا للإدارة الاستراتيجية صياغة وتطبيق وتقويم ورقابة الاستراتيجية. تشتق مهمة المنشأة من التفاعل بين عوامل كل من البيئة الداخلية والخارجية ومعدله حسب احتياجات وقيم الإدارة العليا. ترشد المهمة المحددة للمنشأة فى وضع الأهداف ووضع الاستراتيجيات والسياسات. تطبق الاستراتيجية من خلال برامج وميزانيات وإجراءات محددة. تراقب الإدارة باستمرار وتقوم الأداء والنشاطات على أساس النتائج المقيسة ومراجعة المجالات الحساسة. تغذى هذه المعلومات استرجاعياً فى المنشأة فى كل مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية. إذا فشلت النتائج والنشاطات فى الارتقاء إلى مستوى الخطط، عندئذ قد يتخذ الإداريون الإجراءات التصحيحية اللازمة.

برغم أن الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة يتحملون المسئولية الأولية فى عملية الإدارة الاستراتيجية، فإن العديد من المستويات فى المنشأة يقوم بصياغة وتطبيق وتقويم ورقابة الاستراتيجية. تستغل المنشآت الكبرى كلا من مستوى القطاع والمستوى الوظيفى الذين يكملان المنشأة كلها من خلال تركيز النشاطات على تحقيق المهمة.

أسئلة للنقاش

١ ــ ماهو الاختلاف بين سياسة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ؟
٢ ــ كيف تنشأ الإدارة الاستراتيجية عادة فى المنشأة؟ ولماذا ؟
٣ ــ ماهو المقصود بتسلسل الاستراتيجية ؟
٤ ــ هل تمتلك كل منشأة أعمال استراتيجيات أعمال ؟ اشرح ذلك.
٥ ــ ماهى المعلومات المطلوبة لصياغة استراتيجية بشكل ملائم ؟ ولماذا ؟

الهوامش :

1. G. Brooks, "After Mukluk Fiasco, Sohio Strives To Find, or Perhaps To Buy, Oil," *Wall Street Journal* (April 19, 1984), p. 22.
2. R. A. Gordon and J. E. Howell, *Higher Education for Business* (New York: Columbia University Press, 1959).
   F. C. Pierson et al., *The Education of American Businessmen* (New York: McGraw-Hill, 1959).
3. Gordon and Howell, p. 206.
4. Gordon and Howell, pp. 206–207.
5. J. D. Hunger and T. L. Wheelen, *An Assessment of Undergraduate Business Education in the United States* (Charlottesville, Va.: McIntire School of Commerce Foundation, 1980). Also summarized in "A Performance Appraisal of Undergraduate Business Education," *Human Resource Management* (Spring 1980), pp. 24–31.
6. M. Leontiades, "The Confusing Words of Business Policy," *Academy of Management Review* (January 1982), p. 46.
7. B. Lancaster, "American Hospital's Marketing Program Places Company Atop a Troubled Industry," *Wall Street Journal* (August 24, 1984), p. 19.
8. B. D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, Mass.: Abt Books, 1979), p. 33.
9. R. Lamb, *Advances in Strategic Management*, Vol. 2 (Greenwich, Conn.: Jai Press, Inc., 1983), p. x.
10. F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck, "The Four Phases of Strategic Management," *The Journal of Business Strategy* (Winter 1982), pp. 9–21.
11. H. W. Henry, "Evolution of Strategic Planning in Major Corporations," *Proceedings, American Institute of Decision Sciences* (November 1980), pp. 454–456.
    H. W. Henry, "Then and Now: A Look at Strategic Planning Systems," *Journal of Business Strategy* (Winter 1981), pp. 64–69.
12. G. C. Brunton, "Implementing Corporate Strategy: The Story of International Thomson," *Journal of Business Strategy* (Fall 1984), p. 14.
13. P. Pascarella, "Strategy Comes Down to Earth," *Industry Week* (January 9, 1984), p. 51.
14. W. B. Schaffir and T. J. Lobe, "Strategic Planning: The Impact at Five Companies," *Planning Review* (March 1984), pp. 40–41.

15. R. B. Higgins, "Human Resource Management Problems in Strategic Planning: The Challenge of the 1980's," in R. Lamb (ed.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 1 (Greenwich, Conn.: Jai Press, Inc., 1983), p. 86.
C. B. Shrader, L. Taylor, and D. R. Dalton, "Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal," *Journal of Management* (Summer 1984), pp. 149–179.

16. H. I. Ansoff et al., "Does Planning Pay?" *Long Range Planning* (December 1970), pp. 2–7.
S. Thune and R. J. House, "Where Long-Range Planning Pays Off," *Business Horizons* (August 1970), pp. 81–87.
D. M. Herold, "Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Validation Study," *Academy of Management Journal* (March 1972), pp. 91–104.
D. Burt, "Planning and Performance in Australian Retailing," *Long Range Planning* (June 1978), pp. 62–66.

J. O. Eastlack and P. R. McDonald, "CEO's Role in Corporate Growth," *Harvard Business Review* (May–June 1970), pp. 150–163.
D. R. Wood and R. L. LaForge, "The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance," *Academy of Management Journal* (September 1979), pp. 516–526.
D. W. Karger and Z. A. Malik, "Long Range Planning and Organizational Performance," *Long Range Planning* (December 1975), pp. 60–64; and Z. A. Malik and D. W. Karger, "Does Long-Range Planning Improve Company Performance?" *Management Review* (September 1975), pp. 27–31.
D. Miller and P. H. Friesen, "Strategy-Making and Environment: The Third Link," *Strategic Management Journal* (July–September 1983), pp. 221–235.
J. B. Welch, "Strategic Planning Could Improve Your Share Price," *Long Range Planning* (April 1984), pp. 144–147.
L. C. Rhyne, "The Impact of Strategic Planning on Financial Performance" (Paper presented at the Forty-Third Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, August 1983).

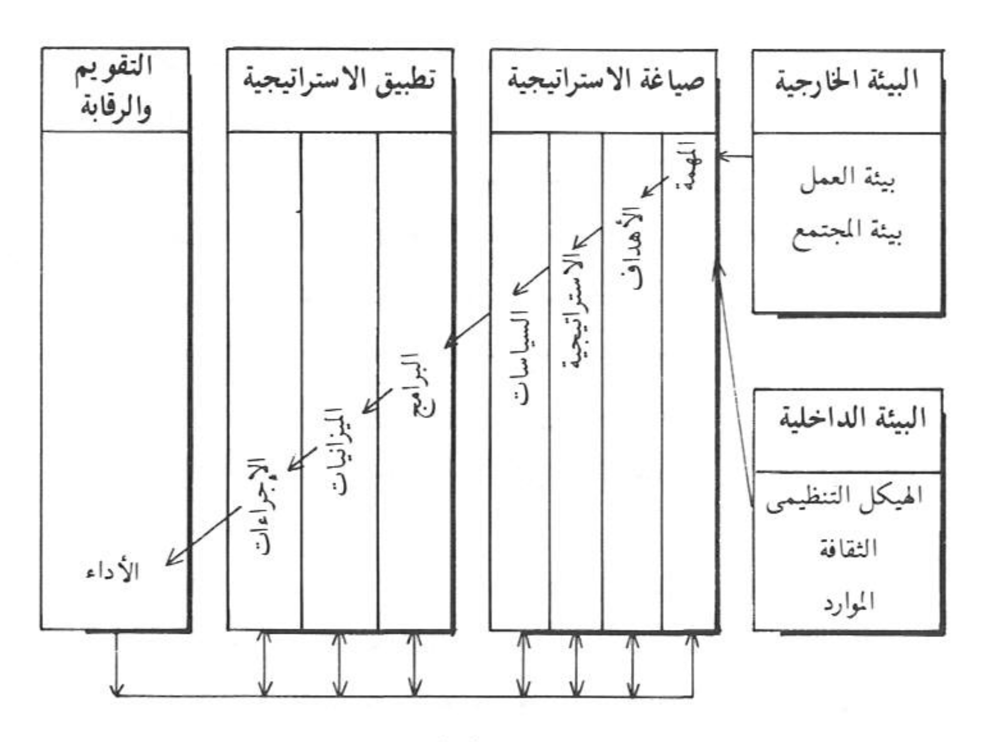
17. M. Leontiades and A. Tezel, "Planning Perceptions and Planning Results," *Strategic Management Journal* (January–March 1980), pp. 65–75.
W. Rue and R. M. Fulmer, "Is Long-Range Planning Profitable?" *Proceedings, Academy of Management* (August 1973), pp. 66–73.
R. J. Kudla, "The Effects of Strategic Planning on Common Stock Returns," *Academy of Management Journal* (March 1980), pp. 5–20.
J. W. Fredrickson and T. R. Mitchell, "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance" (Paper presented at the Forty-Second Annual Meeting of the Academy of Management, New York, August 1982).
W. M. Lindsay, W. R. Boulton, S. Franklin, and L. W. Rue, "Strategic Management Effectiveness: A Longitudinal Study" (Paper presented at the

Forty-First Annual Meeting of the Academy of Management, San Diego, California, 1981).

18. L. C. Rhyne, p. 9.
19. P. Lorange, *Corporate Planning: An Executive Viewpoint* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 18.
20. C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 29.
21. M. E. Naylor, "Regaining Your Competitive Edge," *Long Range Planning* (February 1985), pp. 33–34.

الفصل الثانى

تطوير المهارات الفكرية : أسلوب الحالة والمراجعة الاستراتيجية



مراجعة النتائج

يتطلب تحليل الإدارة الاستراتيجية لمنشأة ما نظرة من أعلى إلى أسفل للمنظمة. لقد نظرنا فى تحليلنا للمنشأة كوحدة متكاملة تتكون من وحدات وأنظمة مترابطة، مثل: التسويق، والمحاسبة، والمالية. إننا نفحص العلاقة التبادلية بين هذه المجالات فى ضوء الفرص والمخاطر فى بيئة المنشأة. لقد استمر تحليلنا من خلال استخدام حالات معقدة أو المحاكاة الإدارية. وتمنحك هذه الطرق الانتقال من نظرة ضيقة متخصصة إلى نظرة أشمل وتحليل أقل دقة للصورة الشاملة للمنشأة. وبالتالى فإن التركيز فى تحليل الحالات هو فى الأساس لتطوير وتحسين المهارات الفكرية التى تختلف عن المهارات التى تتطور فى إجراءاتك الخاصة بالنواحى الفنية والوظيفية. وكما سنرى فإن المهارات الفكرية أكثر أهمية للأداء بنجاح فى عالم الأعمال.

٢ ــ ١ أهمية المهارات الفكرية فى الأعمال:

لقد حاول الكثيرون تحديد الخصائص المطلوبة والضرورية للشخص للتقدم بنجاح من الوظيفة الأولى التى يشغلها عند الانضمام للمنشأة إلى أخرى فى الإدارة العليا. لقد نجحت بعض هذه الدراسات فى هذا المجال.[١] وقد اقترح كاتز (Katz) مدخلاً مثيراً. لقد ركز على المهارات التى يبديها الإداريون الناجحون عند أدائهم لأعمالهم، وهو مدخل يناقض الحاجة إلى التعرف على سمات محددة للشخصية وتحديدها.[٢] وتتضمن هذه المهارات القدرات التى يمكن تطويرها والتى تظهر فى الأداء.

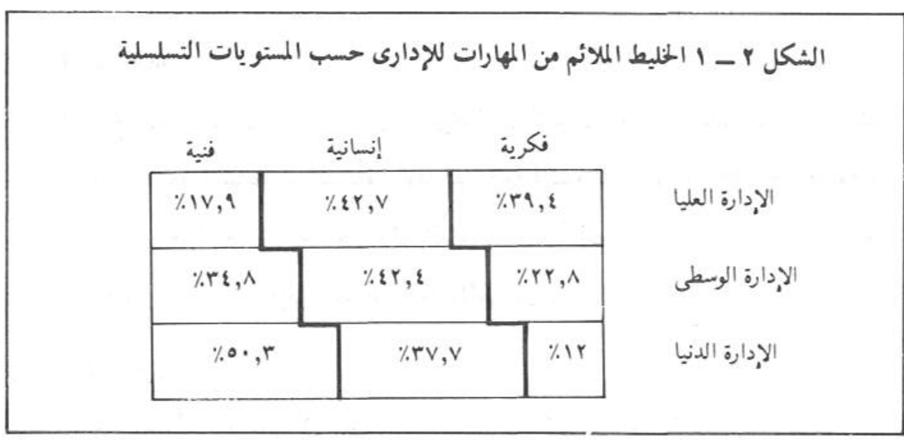
يرى كاتز أن الإدارة الفعالة ترتكز على ثلاث مهارات أساسية: فنية وإنسانية وفكرية، وقد عرفها كما يلى:[٣]

- ترتبط المهارات الفنية بالعمل الذى يؤدى والتعامل مع الأشياء. إنها تتضمن مقدرة الشخص على استخدام التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية.
- ترتبط المهارات الإنسانية بكيفية أداء عمل ما والتعامل مع الأفراد. إنها تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع الأشخاص لتحقيق الأهداف.

○ تتعلق المهارات الفكرية بالسؤال : لماذا يتم عمل شيء ما ؟ و بالقدرة على رؤية المنشأة كوحدة متكاملة . إنها تتضمن مقدرة الشخص على فهم التعقيدات فى المنشأة عندما تتأثر ببيئتها وتؤثر فيها .

كما أشار كاتز أيضاً إلى أن الخليط الأمثل لهذه المهارات الثلاث يختلف باختلاف مستويات المؤسسة الإدارية المختلفة . «الاحتياج الأساسى فى المستويات الدنيا للمهارات الفنية والإنسانية ، فحين تعتمد أساساً فعالية الإدارى فى المستويات العليا على المهارات الإنسانية والفكرية ، تصبح المهارة الفكرية فى الإدارة العليا الأكثر أهمية للإدارة الناجحة[٤]» .

تؤكد نتائج مسح شمل ٣٠٠ رئيس من قائمة مجلة فورتشن (Fortune) لخمسين (٥٠) منشأة ناجحة : بنكية ، وصناعية ، وتأمينية ، وخدمات ، ومواصلات ، النتيجة التى وصل إليها كاتز (Katz) بخصوص المطلوب من خليط مختلف للمهارات فى عدة مستويات تنظيمية مختلفة.[٥] يتضح من الشكل ٢ ــ ١ تناقص الحاجة إلى المهارة الفنية وتزايد الحاجة إلى المهارة الفكرية عندما ينتقل الشخص من الوظيفة التى بدأ العمل فيها إلى الإدارة العليا .


الشكل ٢ ــ ١ الخليط الملائم من المهارات للإدارى حسب المستويات التسلسلية

	فكرية	إنسانية	فنية
الإدارة العليا	٪٣٩,٤	٪٤٢,٧	٪١٧,٩
الإدارة الوسطى	٪٢٢,٨	٪٤٢,٤	٪٣٤,٨
الإدارة الدنيا	٪١٢	٪٣٧,٧	٪٥٠,٣

SOURCE: T. L. Wheelen, G. K. Rakes, and J. D. Hunger. "Skills of an Executive," a paper presented to the Academy of Management, Kansas City, Mo., August 1976.

بجانب ذلك، عندما سئل المديرون التنفيذيون: «هل هناك مهارات معينة ضرورية للانتقال من مستوى تنظيمى إلى مستوى آخر؟». أجاب ٥٥٪ بأن المهارة الفكرية هى الأكثر أهمية للانتقال من الإدارة الوسطى إلى الإدارة العليا.[٦] لقد تم التوصل إلى نتائج مشابهة بخصوص شركات المراجعين القانونين.[٧] لذلك تتفق معظم النظريات فى أن العمل الفكرى الذى يقوم به قيادى المنظمة هو حجر الزاوية فى عملية صياغة الاستراتيجيات.[٨]

تسعى مادة الإدارة الاستراتيجية وسياسة الأعمال إلى أن تطور المهارات الفكرية من خلال استخدام حالات شاملة ومعقدة أو محاكاة معقدة. إنك بالطبع تحتاج إلى المهارة الفنية لتحليل بعض العناصر المختلفة فى كل حالة، كما أنك ستستخدم المهارة الإنسانية فى عروض الجماعة أو مشروعات الفريق. ولكنك فى الأساس ستتطور فى هذا المساق وتحسن من مهاراتك الفكرية من خلال التركيز على الأمور الاستراتيجية. يدفعك التركيز على عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق تفهم أفضل للبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للأعمال وإلى تقييم تفاعلات الخصوصيات الوظيفية الضرورية لنجاح المنشأة.

٢ ـ ٢ المراجعة :

تقترح المؤسسات الاستشارية، ومجالس الإدارة، والإداريون الممارسون بشدة استخدام المراجعة لنشاطات المنشأة. توفر المراجعة قائمة بالأسئلة فى مجال ما أو موضوع ما لتساعد فى تحليل منظم لمختلف نشاطات المنشأة.[٩] إنه مفيد جداً كوسيلة تشخيص لتحديد مناطق المشكلات وإبراز نقاط القوة والضعف.

مراجعة الإدارة :

حللت منشأة رسمية فى الولايات المتحدة (٣١) مراجعة إدارية تمت أو فى سبيل الإتمام. لقد توصل التقرير إلى نتيجة مفادها أن المنشآت التى تستخدم المراجعة

الإدارية راضية عن النتائج وتنوى الاستمرار فى استخدامها. بشكل عام أوصت هذه المراجعات بإحداث تغيير فى الممارسات التشغيلية للإدارة، كما اقترحت المجالات التى يمكن إجراء تخفيض لابأس به فى تكلفة التشغيل بها. لقد منحت المراجعة مجالس الإدارة والإدارة الفرصة لوضع أولويات جديدة لأهدافهم وتخطيطهم وتقديم توصيات محددة كان لها تأثير على الحد الأدنى المقبول.[١٠]

وغالبا ما يستخدم مفهوم المراجعة الإدارية لوصف قائمة من الأسئلة لتحليل عميق فى مجال معين ومهم للمنشأة. بعض الأمثلة الحديثة: مراجعة التضخم الاقتصادى، مراجعة إدارة قوى البيع، المراجعة الاجتماعية، ومراجعة الأسهم، ومراجعة التنبؤ ومراجعات أخرى.[١١] ولكن من النادر أن تتضمن الاهتمام بأكثر من موضوع واحد أو مجال وظيفى واحد. إن المراجعة الاستراتيجية بالمقارنة نوع من المراجعة الإدارية ينظر للمنشأة نظرة شاملة ليقدم تقوماً شاملاً لوضع المنشأة الاستراتيجي. يتنبأ معظم محللى الأعمال بتزايد استخدام كافة أنواع المراجعة الإدارية. ومع تزايد إدراك مجالس الإدارة فى المنشآت لواجباتها ومسئولياتها المتسعة، يجب عندئذ أن تطالب بإجراء مراجعة إدارية شاملة أكثر للمؤسسة.

المراجعة الاستراتيجية:

مقارنة بالمراجعة الإدارية الأكثر تخصصاً، تهتم المراجعة الاستراتيجية بالعوامل الداخلية والخارجية على حد سواء، كما تتضمن الاختيار البديل، والتطبيق، والتقويم والرقابة، لذلك فإنها تغطى عناصر مهمة فى عملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها فى إطار اتخاذ القرارات. يتكون هذا الإطار من الخطوات الثمانى المترابطة التالية:

١ ــ تقويم نتائج أداء المنشأة الحالى من منطلق (أ) العائد على الاستثمار، الأرباح... الخ، (ب) المهمة الحالية، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات.

٢ ــ فحص وتقويم إداريي المنشأة الاستراتيجيين ؛ مجلس الإدارة، والإدارة العليا.

٣ ــ مسح البيئة الخارجية للتعرف على العوامل الاستراتيجية التى تمثل الفرص والمخاطر.

٤ ــ مسح بيئة المؤسسة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الاستراتيجية.

٥ ــ تحليل العوامل الاستراتيجية: (أ) لتحديد مجالات أو مناطق المشكلات، (ب) لمراجعة وتعديل مهمة المنشأة والأهداف حسب الضرورة.

٦ ــ إيجاد وتقويم واختيار أفضل استراتيجية بديلة فى ضوء التحليل الذى تم فى الخطوة الخامسة.

٧ ــ تطبيق الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

٨ ــ تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم مجاوزة الحد الأدنى من الانحراف عن الخطط.

تتضح لنا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى الشكل ٢ ــ ٢ الذى يعكس أساساً الاتجاه فى الإدارة الاستراتيجية المستخدم بنجاح من قبل مؤسسات مثل دايتون هدسون (Dayton Hudson).[١٢] برغم اقتراح بعض الدراسات أن هذا النوع من الاتجاه المعيارى قد لا يجدى نفعاً للمنشآت فى بيئات غير مستقرة جداً[١٣]، فإن مسحاً حديثاً لمخططى الأمد الطويل فى ٩٥٦ منشأة أثبت توافق ممارسات الأعمال الفعلية مع النموذج الموضح فى الشكل ٢ ــ ٢.[١٤] وهذا يؤكد أن تنفيذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم من خلال المراجعة الاستراتيجية.

تقدم لنا المراجعة الاستراتيجية نظرة متكاملة للإدارة الاستراتيجية فى الواقع العملى. إنها لا تصف فقط كيف توضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات طويلة المدى، ولكنها تتناول أيضا كيف تنفذ وتقوم وتراقب من خلال البرامج، والميزانيات والإجراءات. لذلك تساعد المراجعة الإدارية الشخص على أن

يتفهم بشكل أفضل الطرق التى من خلالها تترابط وتعتمد المجالات الوظيفية المختلفة بعضها على بعض، وكذلك الوسيلة التى تساهم من خلالها فى تحقيق أو إنجاز مهمة المنشأة. و بالتالى فإن المراجعة الاستراتيجية مفيدة جداً لهؤلاء الأشخاص، مثل أعضاء مجالس الإدارة، الذين يتطلب عملهم تقويم الأداء الكلى للمنشأة وإدارتها.

يتضمن الملحق ٢ ـ أ فى نهاية الفصل مثالاً لعملية مراجعة إدارية مقترحة للاستخدام فى تحليل حالات لسياسات أعمال معقدة ولاتخاذ قرارات استراتيجية.



الشكل ٢ ــ ٢ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتوازى الأسئلة فى المراجعة مع الخطوات الموجودة فى الشكل ٢ ــ ٢، عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. إنها ليست قائمة نهائية ولكنها تطرح العديد من الأسئلة الحيوية المطلوبة للتحليل الاستراتيجى لأى منشأة للأعمال. يجب الاهتمام بالمراجعة لكونها مرشداً للتحليل. وقد لا تكون بعض الأسئلة أو حتى بعض المجالات ملائمة لحالة معينة، وفى بعض المجالات الأخرى لا تكون الأسئلة كافية للقيام بتحليل كامل. على الرغم من هذا يمكن تقسيم أو تجزئة كل سؤال فى مجال معين للمراجعة الاستراتيجية إلى مجموعة من الأسئلة الإضافية والفرعية. والأمر متروك لك لوضع هذه الأسئلة الفرعية عند الحاجة إليها.

تفى المراجعة الاستراتيجية بثلاث وظائف أساسية فى مادة الإدارة الاستراتيجية القائمة على استخدام أسلوب الحالة العملية:

١ ــ تخدم فى توضيح ومراجعة مفاهيم مهمة من مجالات دراسة سابقة.

٢ ــ تقدم وتوفر إطاراً منظماً لتحليل حالات معقدة (إنها مفيدة خاصة إذا كنت على عدم دراية بأسلوب الحالة).

٣ ــ تحسن عامة من جودة تحليل الحالة وتقلل من حجم الوقت المستغرق فى تعلم كيفية هذا التحليل.

كما يجد الطلاب أن المراجعة مفيدة فى تنظيم حالة لتقديمها كتابة أو شفوياً، وفى التأكد من أن كافة المجالات قد لاقت الاهتمام المطلوب ولم تغفل. وبالتالى تساعد المراجعة الاستراتيجية كلا من الطلاب والأساتذة فى زيادة وتعظيم استخدام الوقت المستغرق فى كل من تحليل لماذا يسبب مجال معين مشكلات للمؤسسة وفى النظر فى حلول لهذه المشكلات.

٢ ـــ ٣ أسلوب الحالة العملية :

لقد أصبح تحليل/ مناقشة الحالات أكثر الطرق شيوعاً فى تدريس الاستراتيجية والسياسة لعدة سنوات.[١٥] وتمثل/ تعكس الحالة مواقف أعمال واقعية كما تمكنك من فحص ودراسة المنشآت الناجحة والفاشلة. على سبيل المثال قد تسأل أو يطلب منك أن تحلل بالنقد موقفاً ما يجب على الإدارى فيه أن يتخذ قراراً له أهمية للمنشأة على المدى الطويل. يساعدك هذا المدخل على الإحساس بما يكون عليه العمل فى منشأة كبرى وعلى مواجهة اتخاذ قرار بخصوص الأعمال.

تحليل وتقديم الحالة :

ليس هناك طريقة أو أسلوب واحد مثالى لتحليل أو تقديم تقرير عن حالة. لكل أستاذ/ مدرب تفضيل شخصى فى كل ما يختص بالشكل والاتجاه. على أى حال نقدم هنا اتجاهاً مقترحاً لكل من: التقرير الشفوى والتقرير المكتوب فى الملحق ٢ ـــ ب من هذا الفصل. يقدم هذا الاتجاه طريقة منظمة لمعالجة الحالة بنجاح.

يمكن تنظيم تقديم تحليل الحالة على أساس عدد من الأطر. أحد تلك الأطر الواضحة التى يمكن اتباعها هو التدقيق الاستراتيجى، كما هو مفصل فى الملحق ٢ ـــ أ إطار أخر هو إطار ماكينزى ذى الخطوات السبع والذى يتكون من سبعة متغيرات تنظيمية هى: الهيكل، الاستراتيجية، العاملون، أسلوب الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات، والقيم المشتركة.[١٦] وبغض النظر عن الإطار المستخدم يجب أن تحرص على أن يتضمن تقريرك تحليلاً كاملاً للمتغيرات البيئية الأساسية، خاصة الاتجاهات فى الصناعة والمنافسة.

يجب أن يتم التركيز فى مناقشة الحالة على التحليل النقدى وعلى التطوير المنطقى للأخطار. و يكون الحل مرضياً إذا كان يحل مشكلات مهمة ويمكن تطبيقه بنجاح. ليس للحل الذى اتبعته المنشأة فعلياً لحل مشكلات الحالة أى تأثير على التحليل، لأنه

من الممكن أن تكون الإدارة قد حللت مشكلاتها بشكل خاطىء، ونفذت مجموعة من الحلول الخاطئة أو المعيبة.

البحث فى الحالة :

يجب القيام ببحث خارجى لتوفير الإطار البيئى للحالة. راجع كل حالة لمعرفة متى حدث موقف الحالة، وبعد ذلك يجب الاطلاع على دوريات فى علم الإدارة خلال تلك الفترة. ستعطيك تلك الخلفية القدرة على تفهم الموقف الذى حدثت فيه الحالة كما خاضه الأشخاص المعنيون فى الحالة. من الممكن أن يكون التقرير السنوى مفيداً جداً. سيساعدك تفهمك للوضع الاقتصادى خلال تلك الفترة على تجنب ارتكاب أخطاء جسيمة فى تحليلك. على سبيل المثال اقتراح بيع الأسهم فى حين أن السوق المالى (سوق الأسهم) متدنٍّ، أو الحصول على قروض أخرى فى حين أن معدل الفائدة يفوق ١٥٪. ستمنحك معلومات عن الصناعة وضوحاً بخصوص أنشطتها التنافسية. ويتضمن الملحق ٢ ــ جـ فى نهاية الفصل بعض المصادر المتوافرة للبحث فى الاقتصاد وصناعة المنشأة.

التحليل المالى : نقطة البداية

قد تساعدك مراجعة النسب المالية الأساسية فى تقويم الموقف الإجمالى للمنشأة وتحديد بعض مواضع المشكلات. يتضمن الجدول ٢ ــ ١ قائمة ببعض النسب المالية الأكثر أهمية، بما فى ذلك (١) نسب السيولة التى تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية (٢) نسب الأرباح التى تقيس مدى نجاح المنشأة فى تحقيق مستوى أرباح مرغوب فيه (٣) نسب النشاط التى تقيس فعالية المنشأة فى استخدام الموارد (٤) نسبة الديون إلى رأس المال التى تقيس مساهمة المالكين فى التمويل مقارنة بتمويل المقرضين.

لا تكتف فى أثناء تحليلك بعمل عرض يشمل كل النسب فقط، ولكن اختر وناقش فقط تلك النسب التى لها تأثير ملحوظ على مشكلات المنشأة. على سبيل المثال قد تكون الموارد الخارجية، المدينون (الذمم) والمخزون ومصادر التمويل. إذا كانت المديونيات والمخزون توازى ضعف متوسط السائد فى الصناعة، عندئذ قد يوفر تخفيضها السيولة المطلوبة. يجب أن يتضمن مثل هذا الموقف تقريراً عن الحالة يشمل ليس فقط مصادر التمويل ولكن أيضاً المبلغ الممكن استخدامه.

يتضمن أى تحليل مالى اعتيادى لمنشأة ما دراسة للقوائم التشغيلية لخمس أو عشر سنوات، كما يتضمن تحليلاً لاتجاهات المبيعات، العائدات، معدل أرباح كل سهم، معدل الديون إلى حقوق الملكية، عائد صافى رأس المال، بجانب دراسة نسبية تقارن المنشأة موضوع الدراسة بمستويات الصناعة التى تنتمى إليها. تراجع فى البداية تاريخياً تقارير الدخل والميزانية العمومية. يقدم هذان التقريران معظم المعلومات المطلوبة للتحليل. قارن هذه التقارير بعضها ببعض خلال فترات زمنية فى حالة توافر مجموعة منها. احسب التغييرات التى طرأت فى كل بند من عام لأخر بجانب التغييرات الشاملة خلال تلك السنوات. حدد بجانب معدل التغير القيمة المطلقة والقيمة المعدلة بما يناسب التضخم الاقتصادى. قد تكشف دراسة هذه المعلومات اتجاهات التطوير والتغيير فى المنشأة. قارن الاتجاهات فى بند واحد بالاتجاهات فى بنود أخرى مرتبطة ببعضها ببعض. على سبيل المثال قد تبدو الزيادة فى المبيعات بمعدل ١٥٪ على مدى ثلاث سنوات نتيجة مرضية، إلى أن تلاحظ زيادة بمعدل ٢٠٪ فى تكلفة السلع المبيعة فى نفس الفترة. قد تؤدى نتيجة هذه المقارنة إلى القيام بإجراء تحقيق آخر فى عمليات الإنتاج (التصنيع) إذا كان ذلك ضرورياً.

وهناك اتجاه آخر فى تحليل التقارير المالية، أن تحول تلك التقارير إلى القوائم المتعارف عليها. حول كل بند من القيمة المالية إلى نسب. فى حالة الميزانية العمومية أعط قيمة ١٠٠٪ لإجمالى الخصوم والأصول، و بعد ذلك احسب كل البنود الأخرى

الجدول ٢ ــ ١ النسب المالية

النسبة	المعادلة	التعبير عنها
١ ــ نسب السيولة نسبة التداول	أصول متداولة ――――― خصوم متداولة	نسب عشرية
نسبة التداول	أصول متداولة - بضاعة آخر المدة ――――― خصوم متداولة	نسب عشرية
المخزون إلى صافى رأس المال العامل	المخزون فى آخر المدة ――――― الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة	نسب عشرية
نسبة السيولة	النقدية + الأصول النقدية الأخرى ――――― الخصوم المتداولة	نسب عشرية
٢ ــ معدل الربحية نسبة صافى الربح	صافى الربح بعد خصم الضرائب ――――― صافى المبيعات	نسب مئوية
نسبة إجمالى الربح	المبيعات - تكلفة المبيعات ――――― صافى المبيعات	نسب مئوية
معدل العائد على الاستثمار	صافى الربح بعد خصم الضرائب ――――― إجمالى الأصول (الموجودات)	نسب مئوية
المعدل على رأس المال/ حقوق أصحاب الملكية	صافى الربح بعد خصم الضرائب ――――― حقوق أصحاب الملكية	نسب مئوية

تابع جدول ٢ ــ ١

النسبة	المعادلة	التعبير عنها
أرباح السهم	صافى الأرباح بعد خصم الضرائب - أرباح السهم المفضلة / متوسط عدد (معدل) الأسهم العادية	بالريال للسهم
إنتاجية الأصول	إجمال الدخل - الضرائب / حقوق أصحاب الملكية	نسب مئوية
٣ ــ معدلات النشاط معدل دوران البضاعة	صافى المبيعات / بضاعة آخر المدة (المخزون)	نسب عشرية
أيام بضاعة آخر المدة	بضاعة آخر المدة (المخزون) / تكلفة المبيعات ÷ ٣٦٥ يوما	بالأيام
معدل دوران رأس المال العامل	صافى المبيعات / صافى رأس المال العامل	نسب عشرية
معدل دوران الأصول	المبيعات / إجمالى الأصول	نسب عشرية
معدل دوران الأصول الثابتة	المبيعات / الأصول الثابتة	نسب عشرية
معدل التحصيل	المدينون (الذمم) العملاء / المبيعات للعام ÷ ٣٦٥ يوما	بالأيام

تابع جدول ٢ ــ ١

النسبة	المعادلة	التعبير عنها
معدل دوران المدينين	المبيعات السنوية الآجلة / المدينون	نسب عشرية
معدل السداد	الدائنون / المشتريات للعام ÷٣٦٥ يوما	بالأيام
معدل دوران النقدية	النقدية / صافى المبيعات للعام ÷ ٣٦٥ يوما	بالأيام
٤ ــ نسبة الديون إلى رأس المال		
معدل الدين إلى الأصول	إجمالى الديون / إجمالى الأصول	نسب مئوية
معدل الديون: حقوق أصحاب الملكية	إجمال الديون / قيمة رأس المال (حملة الأسهم)	نسب مئوية
الديون طويلة الأجل إلى حقوق أصحاب الملكية	الديون الطويلة الأجل / قيمة رأس المال (حملة الأسهم)	نسب مئوية
فترة الفائدة المكتسبة	الأرباح قبل الضرائب + الفائدة المدفوعة / الفائدة المدفوعة	نسب عشرية

تابع جدول ٢ ـ ١

النسبة	المعادلة	التعبير عنها
تغطية الفائدة الثابتة	الأرباح قبل الضرائب + الفائدة المدفوعة + استهلاك الفائدة / الفائدة المدفوعة + استهلاك الالتزامات	نسب عشرية
نسبة المطلوبات المتداولة إلى حقوق أصحاب الملكية	المطلوبات المتداولة / حقوق أصحاب الملكية	نسب مئوية
٥ ـ نسب أخرى نسبة سعر السهم إلى ربحيته	سعر السوق للسهم / معدل الربحية للسهم	نسب عشرية
معدل توزيعات الأرباح	التوزيعات السنوية للأسهم / الأرباح السنوية للأسهم	نسب مئوية
معدل التوزيعات للقيمة السوقية للسهم	التوزيعات السنوية للسهم / القيمة السوقية للسهم	نسب مئوية
التدفق النقدى للسهم	الأرباح بعد خصم الضريبة + الاستهلاكات / عدد الأسهم القائمة	نسب عشرية

NOTE. In using ratios for analysis calculate ratios For the corporation and compare them to the average ratios for the particular industry Refer to Standard and Poor's and Robert Morris Associates for average industry data. For an in-depth discussion of ratios and their use refer to J. F. Weston and E. F. Brigham, ***Essentials of Managerial Finance,*** 7th ed. (Hinsdale, Ill.: Dryden Press. 1985), pp. 59 – 93.

كنسب من الأصول والخصوم الإجمالية. بالنسبة إلى قائمة الدخل، يمثل صافى المبيعات ١٠٠٪. احسب نسبة كل بند بحيث يبلغ مجموع كافة البنود نسبة صافى المبيعات (١٠٠٪). يصبح من السهل عندما تحول التقارير المالية إلى هذا الشكل أن تلاحظ النسبة التى يمثلها كل بند من الإجمالى. قد توضح المقارنة خلال عدد من السنوات المجالات التى تحتاج إلى تحليل إضافى. على أى حال للوصول إلى صورة واضحة قم بمقارنة البيانات المالية للمنشأة بالبيانات الخاصة بمثيلا تها فى مجال تخصصها إذا توافرت، لكى تلاحظ هل تعكس التذبذبات الاتجاه السائد على مستوى التخصص فى الصناعة المعنية. إذا كانت اتجاهات المنشأة بصورة عامة تنسق مع تلك الاتجاهات العامة التى تسود فى بقية المنشآت المماثلة عندئذ يمكن القول بأن هناك احتمالا ضئيلاً للمشكلات مقارنة بالوضع الذى تكون فيه اتجاهات المنشأة أسوأ من معدلها فى المنشآت المماثلة.

إذا كانت المنشأة موضع الدراسة تبدو فى وضع مالى سيىء، عندئذ احسب «القيمة زد (Z)» وفقاً للمعادلة التى وضعها إدوارد ألتمان. تتكون هذه المعادلة من خمس نسب موزونة حسب أهميتها لقوة المنشأة المالية (انظر المثال التوضيحى ٢ ــ ١). تتنبأ هذه المعادلة باحتمال إفلاس المنشأة. تكون قيمة زد (Z) فى المنشآت التى تعانى أوضاعاً أو مشكلات خطيرة أقل من ١,٨١.

معادلة ألتمان للإفلاس (The Altman Bankruptcy Formula):

مثال توضيحى ٢ ــ ١	وضع إدوارد ألتمان معادلة للتنبؤ باحتمال إفلاس المنشأة. يستخدم نظامه الذى يعرف بالتحليل التمييزى المتعدد من قبل حاملى الأسهم لتحديد ما إذا كانت المنشأة استثماراً جيداً أم لا. لقد وضعت المعادلة على أساس دراسة ٣٣ منشأة صناعية تمتلك أصولاً بمتوسط يبلغ ٦,٤ ملايين دولار. قورنت هذه المنشآت بـ ٣٣

منشأة مشابهة مربحة لها أصول تبلغ ما بين مليون واحد و ٢٥ مليون دولار.

المعادلة هى :

$$Z = ١,٢x_{١} + ١,٤x_{٢} + ٣,٣x_{٣} + ٠,٦x_{٤} + ١x_{٥}$$

حيث

$x_{١}$ = رأس المال المستخدم مقسما على إجمالى الأصول

$x_{٢}$ = العائدات غير الموزعة مقسمة على إجمالى الأصول

$x_{٣}$ = الأرباح قبل الفائدة والضرائب مقسمة على إجمالى الأصول

$x_{٤}$ = القيمة السوقية لحقوق المالكين مقسمة على القيمة الدفترية لإجمالى الديون

$x_{٥}$ = المبيعات مقسمة على إجمالى الأصول

تتـرواح قيمة (Z) لمعظم المنشآت بين - ٤ و + ٨. وفقاً لألتمان. ترتفع قيمة (Z) لـدى المنشآت القوية مالياً فوق ٢,٩٩. تمتلك المؤسسات التى تعانى أوضاعاً سيئة قيمة متدنية (Z) تبلغ أقل من ١,٨١. هناك علامة استفهام بخصوص المنشآت التى تقع فى المنتصف حيث من الممكن أن تتحرك فى أى من الاتجاهين. كلما اقتربت المنشأة من الإفلاس تزايدت دقة قيمة (Z) كوسيلة تنبؤ.

SOURCE: M. Ball, "Z Factor: Rescue by the Numbers," ***INC.*** (December 1980), p. 48. Reprinted with the permission of ***INC.*** Magazine, December 1980. Copyright © 1980 by INC. Publishing Company. Boston.

احتساب التضخم :

تحدث معظم الحالات التى تتضمنها كتب سياسة الأعمال والاستراتيجية فى أثناء فترة تضخم سريعة. يجب عليك عند تحليل هذه الحالات احتساب الأرباح والمبيعات

بالسعر الثابت للوصول إلى الأداء الحقيقى والصادق للمنشأة مقارنة بالصناعة التى تنتمى إليها، أو بالاقتصاد عامة. تذكر أن المديرين التنفيذيين يرغبون فى الاحتفاظ بوظائفهم مما يدفع البعض منهم إلى تضخيم الأرقام لصالحهم. قد تبدو المبيعات المذكورة بالسعر الجارى وكأن هناك نمواً حقيقيا، ولكن عند تحويلها إلى السعر الثابت يبدو أن هناك تقلصاً. ذكر بيتر دركر فى عام ١٩٨١ وهو كاتب ومستشار إدارى عريق «... قد تمحى أرباح المنشأة لعشر سنوات مضت إذا عدلت بسبب التضخم».[١٧]

طلب مجلس المحاسبة المالية فى عام ١٩٨٠ من المنشآت الأمريكية الكبرى أن تذكر فى تقاريرها أرباح ومبيعات وأسعار السوق للسنوات الخمس السابقة بالسعر الثابت. كما طلب من المنشآت أن تذكر ما دفعته للسلع والخدمات بالتكلفة الحالية بجانب التكلفة التاريخية التقليدية. قرر هذا المجلس فى عام ١٩٨٤ أن يستمر فقط متطلب التكلفة الجارية.[١٨] يوضح الجدول ٢ ــ ٢ صفحة لتقرير سنوى لعام ١٩٨٣ لمؤسسة سكوت للورق يتضمن الأسعار بالسعر الثابت بحيث يستطيع المستثمرون القيام بالمقارنات بسرعة. لاحظ كما ذكر سابقاً أن مبيعات المؤسسة زادت بمعدل ٢٩٪ من عام ٧٩ إلى ١٩٨٣، إلا أن المبيعات تقلصت فعلاً عند احتسابها بالسعر الثابت. لاحظ أيضا عندما احتسب صافى الدخل فى ١٩٨٣ باستخدام السعر الثابت أصبحت أو تحولت الأرباح التى بلغت ١٢٣,٧ مليون دولار إلى صافى خسائر بمبلغ ٤,٥ ملايين دولار.

تستخدم بعض المنشآت مثل جنرال إليكتريك طريقة أخرى للتعامل مع الارتباك الذى يسببه التضخم، وهى القيم المعدلة للتضخم خلال عملياتها. للتعديل بسبب التضخم تستخدم معظم المنشآت جدول أسعار المستهلك. يوضح الجدول ٢ ــ ٣ أسعار المستهلك لكافة العناصر. يقدم الجدول ٢ ــ ٤ التغيرات فى أسعار معدلات الفائدة.

الجدول ٢ ــ ٢ نموذج للتقرير السنوى المعدل للتضخم لمؤسسة سكوت (Scott) للورق

الأسعار الثابتة والتكلفة الجارية معبر عنها بمتوسط أسعار ١٩٨٣					
	١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩
متوسط جدول الأسعار	٢٩٨,٣	٢٨٩,١	٢٧٢,٤	٢٤٦,٤	٢١٧,٤
المبيعات(بالمليون دولار) :					
كما ذكرت فى التقرير	٢,٤٦٥,١	٢,٢٩٣,٤	٢,٣٠٩,٤	٢,٠٨٣,٢	١,٩٠٨,١
بالأسعار الثابتة	٢,٤٦٥,١	٢,٣٦٧,٢	٢,٥٢٩,٨	٢,٥١٨,٨	٢,٦١٩,٠
صافى الدخل (خسارة) بالمليون دولار :					
كما ذكر فى التقرير	١٢٣,٧	٧٤,٥	١٣٣,٣	١٣٣	١٣٦,٥
بالأسعار الثابتة	(٤,٥)	(٤٠,٥)	٣١,٧	٥٥,٦	١٠٣,٥
بالتكلفة الجارية	٨,٦	(٢٩,٧)	٣٧,٤	٥٤,٧	١٠٣,٧
العائدات (خسارة) للسهم :					
كما ذكرت فى التقرير	٢,٥٨	١,٦١	٣,٢٢	٣,٤١	٣,٥٠
بالأسعار الثابتة	(٠,٢٤)	(١,٠٩)	٠,٧٥	١,٤٢	٢,٦٥
بالتكلفة الجارية	٠,٠٥	(٠,٨٤)	٠,٩٠	١,٤٠	٢,٦٦
أرباح السهم :					
كما ذكرت فى التقرير	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	١,٠٠	٠,٩٠
بالأسعار الثابتة	١,٠٠	١,٠٣	١,٠٩	١,٢١	١,٢٤
صافى الأصول فى نهاية العام بالمليون دولار :					
كما ذكرت فى التقرير	١,٤٨١,٢	١,٣٣٥,٧	١,٢٨٧,٦	١,١١٤,٠	١,٠١٩,٨
بالأسعار الثابتة	٢,٥١٥,٨	٢,٤٩٧,٧	٢,٥٢٨,٣	٢,٤٠٦,٤	٢,٣٣٤,٨
بالتكلفة الجارية	٢,٧٥٣,٩	٢,٧٤١,٧	٢,٧٩٢,٣	٢,٦٨١,٨	٢,٦٥٩,٠

تابع الجدول ٢ ــ ٢ نموذج للتقرير السنوى المعدل للتضخم لمؤسسة سكوت (Scott) للورق

الأسعار الثابتة والتكلفة الجارية معبر عنها بمتوسط أسعار ١٩٨٣					
	١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨١	١٩٨٠	١٩٧٩
التقليص فى التكلفة الحالية للمخزون والأملاك والمصنع والمعدات مقارنة بمستوى الأسعار العام بالمليون دولار	١٥,٤	٣٠,٨	٢٣,٧	٣٠,٨	٤٢,٧
الأرباح غير المحققة من التقلص فى القوة الشرائية لصافى المبلغ المدين بالمليون دولار	٣٠,٧	٣١,٥	٦٧,٦	٩٠	١٠٠,٣
سعر السهم فى السوق فى نهاية العام :					
كما ذكر فى التقرير	٣١,٦٣	٢٠,٥	١٦,٣٨	٢١,٣٨	١٨,٧٥
بالأسعار الثابتة	٣١,٠٩	٢٠,٩١	١٧,٣٦	٢٤,٦٩	٢٤,٣٤

SOURCE: Scott Paper Company, ***1983 Annual Report,*** P. 45.

الجدول ٢ ــ ٣ أسعار المستهلك لكافة العناصر (١٩٦٧ = ١٠٠)

السنة	جدول الأسعار	السنة	جدول الأسعار
١٩٧٢	١٢٥,٣	١٩٧٩	٢١٧,٤
١٩٧٣	١٣٣,١	١٩٨٠	٢٤٦,٨
١٩٧٤	١٤٧,٧	١٩٨١	٢٧٢,٤
١٩٧٥	١٦١,٢	١٩٨٢	٢٨٩,١
١٩٧٦	١٧٠,٥	١٩٨٣	٢٩٨,٤
١٩٧٧	١٨١,٥	١٩٨٤	٣١١,١
١٩٧٨	١٩٥,٤	١٩٨٥	٣٢٢,٢

SOURCE: U.S. Department of Commerce, 1984. ***Statistical Abstract of the United States,*** 10th edition, Chart no. 797, p. 478.

الجدول ٢ ــ ٤ التغييرات فى أسعار معدلات الفائدة

السنة	متدن	مرتفع	السنة	متدن	مرتفع
١٩٧٢	٥	٦	١٩٧٩	١١,٥	١٥,٧٥
١٩٧٣	٦	١٠	١٩٨٠	١١	٢١,٥
١٩٧٤	٨,٧٥	١٢	١٩٨١	١٥,٧٥	٢٠,٥
١٩٧٥	٧	١٠,٥	١٩٨٢	١١,٥	١٧
١٩٧٦	٦,٢٥	٧,٢٥	١٩٨٣	١٠,٥	١١,٥
١٩٧٧	٦,٥	٧,٧٥	١٩٨٤	١٠,٧٥	١٢,٧٥
١٩٧٨	٦	١١,٧٥	١٩٨٥	٩,٥	١٠,٧٥

SOURCE: D.S. Benton, "Banking and Financial Information," Table 1.1, p. 2 in ***Thorndike Encyclopedia of Banking and Financial Tables,*** Revised Edition, ***1986 Yearbook*** (Boston, Mass.: Warren, Gorham & Lamont, 1986).

٢ ــ ٤ ملخص وخاتمة :

تهتم مادة سياسة الأعمال والإدارة الاستراتيجية بتطوير المهارات الفكرية التى تحتاج لها الإدارة العليا الناجحة. لذلك سيكون التركيز على تحسين قدراتك التحليلية وفى حل المشاكل. يطور أسلوب الحالة هذه المهارات كما يساعدك على تفهم وتقدير الأمور البيئية والاعتماد المتبادل بين الوحدات الوظيفية لمنشأة كبرى. تعتبر المراجعة الاستراتيجية إحدى الطرق المقترحة والموصى بها للتحليل المنظم لحالات طويلة ومعقدة. كما توفر لك هذه المراجعة قائمة بالنقاط الأساسية لفحص ومراجعة أى منشأة كبرى. على أى حال فإن المراجعة الاستراتيجية ليست إلا طريقة واحدة من بين عدة طرق تستطيع من خلالها تحليل وتشخيص مشكلات الحالة. نحن نتوقع أن يزيد الإداريون والاستشاريون وأعضاء مجالس الإدارة من استخدامهم للمراجعة كوسيلة تحليل.

أسئلة للنقاش

١ ـــ هل يجب اختيار الأفراد لمناصب إدارية عليا على أساس تمتعهم بمجموعة معينة من المهارات؟ اشرح ذلك.

٢ ـــ ماهى نقاط القوة والضعف فى المراجعة الاستراتيجية كوسيلة لتقويم أداء المنشأة؟

٣ ـــ ما هى أهمية وقيمة أسلوب الحالة فى دراسة الإدارة الاستراتيجية/ سياسة الأعمال؟

٤ ـــ لماذا يجب بدء تحليل الحالة بالتحليل المالى؟ متى تكون الطرق الأخرى ملائمة؟

٥ ـــ وفق بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى الشكل ١ ـــ ٢ ونموذج الإدارة الاستراتيجية فى الشكل ١ ـــ ٣.

الهوامش

1. B. M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1981), p. 73.
2. R. L. Katz, "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* (January–February 1955), p. 33.
3. Katz, pp. 33–42. These definitions were adapted from the material in this article.
4. Katz, p. 42.
5. T. L. Wheelen, G. K. Rakes, and J. D. Hunger, "Skills of an Executive" (Paper presented at the Thirty-Sixth Annual Meeting of the Academy of Management, Kansas City, Mo., August 1976).
6. Wheelen, Rakes, and Hunger, p. 7.
7. W. G. Shenkir, T. L. Wheelen, and R. H. Strawser, "The Making of an Accountant," *CPA Journal* (March 1973), p. 219.
8. E. E. Chaffee, "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review* (January 1985), pp. 89–90.

9. R. B. Buchele, "How to Evaluate a Firm," *California Management Review* (Fall 1962), pp. 5–16.
W. T. Greenwood, *Business Policy: A Management Audit Approach* (New York: Macmillan, 1967).
A. Elkins, *Management: Structures, Functions, and Practices* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980), pp. 441–454.
B. H. Marcus and E. M. Tauber, *Marketing Analysis and Decision Making* (Boston: Little, Brown & Co., 1979), p. 25.
J. A. F. Stoner, *Management,* 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 526.
. J. Martindell, *The Appraisal of Management* (New York: Harper & Row, 1962).
R. Bauer, L. T. Cauthorn, and R. P. Warner, "Management Audit Process Guide," (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, no. 9-375-336, 1975).
J. D. Hunger and T. L. Wheelen, "The Strategic Audit: An Integrative Approach To Teaching Business Policy" (Paper presented at the Forty-Third Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas, Texas, August 1983).
M. Lauenstein, "The Strategy Audit," *Journal of Business Strategy* (Winter 1984), pp. 87–91.

10. T. Barry, "What a Management Audit Can Do for You," *Management Review* (June 1977), p. 43.

11. A. Michel, "The Inflation Audit," *California Management Review* (Winter 1981), pp. 68–74.
A. J. Dubinsky and R. W. Hansen, "The Sales Force Management Audit," *California Management Review* (Winter 1981), pp. 86–95.
A. B. Carroll and G. W. Beiler, "Landmarks in the Evolution of the Social Audit," *Academy of Management Journal* (September 1975), pp. 589–599.
R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing, 1984), p. 111.
J. S. Armstrong, "The Forecasting Audit," in S. Makridakis and S. C. Wheelwright (eds.), *The Handbook of Forecasting* (New York: Wiley and Sons, 1982), pp. 535–552.
A. L. Wilkins, "The Culture Audit," *Organization Dynamics* (Autumn 1983), pp. 24–38.

12. E. E. Tallett, "Repositioning Warner-Lambert as a High-Tech Health Care Company," *Planning Review* (May 1984), pp. 12–16, 41.
K. A. Macke, "Managing Change: How Dayton Hudson Meets the Challenge," *Journal of Business Strategy* (Summer 1983), pp. 78–81.

13. J. W. Fredrickson, "The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observation, Future Directions," *Academy of Management Journal* (September 1984), pp. 445–466.

14. P. M. Ginter and A. C. Rucks, "Relative Emphasis Placed on the Steps of the Normative Model of Strategic Planning by Practitioners," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1983), pp. 19–21.
15. C. Boyd, D. Kopp, and L. Shufelt, "Evaluative Criteria in Business Policy Case Analysis: An Exploratory Study," *Proceedings, Midwest Academy of Management* (April 1984), pp. 287–292.
16. T. J. Peters and R. W. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. 9–12.
17. D. Pauly, "Tomorrow's Rules for World Business," *Newsweek,* April 28, 1980, p. 71.
18. "Financial Statements Restated for General Price-Level Changes," *Financial Accounting Standards,* APB Statement no. 3 (Stamford, Conn.: Financial Accounting Standards Board, July 1, 1979).

الملحق ٢ ـ أ

المراجعة الاستراتيجية لمنشأة

أولا ـ الموقف الحالى :

أ ـ ما هو أداء المنشأة فى ضوء : العائد على الاستثمار، النصيب الكلى من الأسواق، اتجاه الأرباح، عائد كل سهم... الخ؟

ب ـ ما هى مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة الآن؟

١ ـ هل هى محددة بوضوح أم يجب الاستدلال عليها من الأداء؟

٢ ـ المهمة: ما هى الأعمال التى تمارسها المنشأة ولماذا؟

٣ ـ الأهداف: ما هى أهداف المنشأة، والأعمال والأهداف الوظيفية؟ هل تتجانس هذه الأهداف بعضها مع بعض، ومع المهمة، ومع البيئة الداخلية والخارجية؟

٤ ـــ الاستراتيجيات : ما هى الاستراتيجية أو الخليط من الاستراتيجيات التى تتبعها المنشأة ؟ هل تتجانس بعضها مع بعض ، ومع المهمة ، ومع الأهداف ، ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

٥ ـــ السياسات : ما هى السياسات ؟ هل تتجانس بعضها مع بعض ، ومع المهمة ، ومع الأهداف ، ومع الاستراتيجيات ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

ثانيا ـــ الإداريون الاستراتيجيون :

أ ـــ مجلس الإدارة :

١ ـــ من هم ؟ هل هم من الداخل أو من الخارج ؟

٢ ـــ هل يمتلكون نصيباً كبيراً من الأسهم ؟

٣ ـــ هل الأسهم خاصة أم عامة ؟

٤ ـــ ما هى مساهمتهم فى المنشأة فيما يختص بالمعرفة ، والمهارات ، والخبرات ، والارتباطات والعلاقات ؟

٥ ـــ ما هى فترة العضوية فى المجلس ؟

٦ ـــ ما مدى مساهمتهم فى الإدارة الاستراتيجية ؟ هل هم فقط مجرد «فرامل» لاقتراحات الإدارة العليا أم يساهمون فعلياً و يقترحون اتجاهات مستقبلية ؟

ب ـــ الإدارة العليا :

١ ـــ من هو الشخص أو المجموعة التى تكون الإدارة العليا ؟

٢ ـــ ما هى الخصائص الأساسية للإدارة العليا فيما يختص بالمعرفة والمهارات ، والخلفية والخبرات والأسلوب ؟

٣ ـــ هل كانت الإدارة العليا مسئولة عن أداء المنشأة فى السنوات القليلة الماضية ؟

٤ ـــ هل وضعت الإدارة العليا اتجاهاً منظماً لوضع وتنفيذ وتقو يم ورقابة الإدارة الاستراتيجية ؟

٥ ـــ ما هو مدى المساهمة فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

٦ ـــ إلى أى حد تتفاعل الإدارة العليا مع مستو يات الإدارة الدنيا ؟

٧ ـــ إلى أى حد تتفاعل الإدارة العليا مع أعضاء مجلس الإدارة ؟

٨ ـــ هل الإدارة العليا ماهرة بشكل كاف لمواجهة التحديات المستقبلية المحتملة ؟

ثالثا ـــ البيئة الخارجية (الفرص والمخاطر) :

أ ـــ البيئة الاجتماعية :

١ ـــ ما هى العوامل البيئية الأساسية (أى العوامل الاجتماعية الحضارية ، والاقتصادية ، والسياسية القانونية ، والتكنولوجية) التى تؤثر على المنشأة؟

٢ ـــ أى من العوامل السابقة أكثر أهمية فى الوقت الحاضر وفى السنوات القليلة القادمة ؟

ب ـــ بيئة المهام :

١ ـــ ما هى العوامل الأساسية فى البيئة الحالية (المباشرة) التى تؤثر على المؤسسة (العملاء ، الموردون ، المنافسون ، المقرضون ، نقابات العمال ، الحكومة ، المجتمع المحلى) ؟

٢ ـــ أى من تلك العوامل أكثر أهمية فى الوقت الحالى وفى السنوات القليلة القادمة ؟

رابعا ــ البيئة الداخلية (الضعف والقوة) :

أ ــ هيكل المنشأة :

١ ــ ما هو هيكل المنشأة حاليا ؟

- هل صلاحية اتخاذ القرارات مركزة حول مجموعة أولامركزية لعدة مجموعات ؟
- هل المنشأة منظمة على أساس : النشاطات ، المشروعات ، الموقع ، أو خليط منها ؟

٢ ــ هل الهيكل مفهوم بوضوح من قبل كافة الأفراد فى المنشأة ؟

٣ ــ هل يتسق الهيكل الحالى مع أهداف واستراتيجيات وسياسات و برامج المؤسسة الحالية ؟

٤ ــ كيف يقارن هذا الهيكل بهياكل مثيلاتها من المنشآت ؟

ب ــ ثقافة المنشأة :

١ ــ هل هناك ثقافة محددة بوضوح أو تتوالد مكونة من اعتقادات وتوقعات وقيم مشتركة ؟

٢ ــ هل تتسق ثقافة المنشأة مع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية ؟

٣ ــ ما هو موقف الثقافة من الأمور المهمة التى تواجهها المنشأة (الإنتاجية ، نوعية الأداء ، التكيف مع الظروف المتغيرة) ؟

جـ ــ موارد المنشأة :

١ ــ التسويق :

ــ ماهى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية الحالية للمنشأة؟

● هل هى محددة أم يستدل عليها من الأداء أو من الميزانيات ؟

● هل تتسق مع مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة، ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

ــ ما هى فعالية أداء المنشأة فيما يختص بتحليل وضع السوق والمزيج التسويقى (أى السلعة، السعر، المكان، الإعلان) ؟

● ما هى الاتجاهات التى ظهرت من هذا التحليل ؟

● ما هو تأثير هذه الاتجاهات على الأداء السابق، واحتمالا على الأداء مستقبلاً ؟

● هل يؤكد هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية : الماضية والحالية ؟

ــ كيف يقارن الأداء التسويقى للمنشأة بنظيره فى المنشآت المماثلة ؟

ــ هل يستخدم إداريو التسويق مفاهيم تسويقية مقبولة وطرقا لتقويم وتحسين أداء السلعة (ضع فى الاعتبار دورة حياة السلعة، تجزئة السوق، أبحاث التسويق) ؟

ــ ما هو دور إدارى التسويق فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

٢ ــ المالية :

ــ ما هى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج المالية الحالية للمؤسسة ؟

● هل هى محددة أم يستدل عليها من الأداء أو من الميزانيات ؟

● هل تتسق مع مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

ـ ما مدى فعالية أداء المنشأة فيما يختص بالتحليل المالى ؟ (الاهتمام بنسب السيولة، نسب الأرباح، نسب النشاطات، نسبة الديون إلى رأس المال، هيكل رأس المال والأسعار الثابتة) ؟

● ما هى الاتجاهات التى تظهر من هذا التحليل ؟
● ما هو تأثيرها على الأداء السابق واحتمال تأثيرها على الأداء مستقبلاً ؟
● هل يدعم هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية : الماضية والحالية ؟

ـ كيف يقارن أداء المنشأة المالى بنظيره فى المنشآت المماثلة ؟
ـ هل يستخدم الإداريون الماليون مفاهيم مالية متفقاً عليها وطرقاً لتقويم وتحسين أداء المؤسسة والأقسام الحالى (الاهتمام بالديون المالية، تحليل النسب، موازنة رأس المال) ؟
ـ ما هو دور الإدارى المالى فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

٣ ـ البحث والتطوير :
ـ ما هى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية فى مجال البحث والتطوير فى المنشأة ؟

● هل هى محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء أو من الميزانيات ؟
● هل تتسق مع مهمة المنشأة وأهدافها واستراتيجيتها وسياستها وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية ؟

● ما هو دور التكنولوجيا فى أداء المنشأة؟

● هل المزيج من المبادىء والبحوث التطبيقية والهندسية ملائم فى ضوء مهمة واستراتيجية المنشأة؟

ـ ما هو العائد الذى تحصل عليه المنشأة من استثمارها فى البحث والتطوير؟

ـ هل التكنولوجيا المستخدمة فى المنشأة قديرة؟

ـ كيف يقارن استثمار المنشأة فى البحث والتطوير باستثمار مثيلاتها من المنشآت فيهما؟

ـ ما هو دور مدير البحث والتطوير فى عملية الإدارة الاستراتيجية؟

٤ ـ الإنتاج/ الخدمات :

ـ ما هى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الإنتاجية والخدمات الحالية للمنشأة؟

● هل هى محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء والميزانيات؟

● هل تتسق مع مهمة المنشأة وأهدافها واستراتيجيتها وسياستها ومع البيئة الداخلية والخارجية؟

ـ ما هو نوع ومدى القدرات الإنتاجية للمنشأة؟

● إذا كانت المنشأة ذات توجه إنتاجى اهتم بإمكانات المصنع، ونوعية نظام الإنتاج، وعمر ونوعية المعدات، ودرجة ودور الميكنة، وقدرات المصنع ومعدل الاستغلال، ومعدل الإنتاج، وتوافر ونوعية المواصلات؟

● إذا كانت المنشأة ذات توجه خدمى اهتم بتسهيلات الخدمات، ونوعية نظام

التشغيل، وعمر ونوعية الالآت المساعدة، ودرجة ودور الميكنة، واستخدام وسائل الا تصالات، وقدرات الإمكانات؛ ومعدل الاستغلال، ومعدل كفاءة المهنيين والأفراد، وتوافر ونوعية المواصلات لالتقاء العاملين فى الخدمات والعملاء معاً؟

ـ ما مدى قابلية أو تعرض إمكانات الإنتاج/ الخدمات إلى الكوارث الطبيعية، تخفيض أو محدودية الموارد من الموردين، الارتفاع النسبى فى تكلفة المواد أو التأميم من قبل الحكومات؟

ـ هل تستخدم فعالية التشغيل بنجاح مع المزيج الملائم من الأفراد والالآت فى منشآت الإنتاج أو الأفراد المساعدين للمهنيين فى منشآت الخدمات؟

ـ ما مدى فعالية أداء المنشأة مقارنة بفعالية أداء المنافسين؟ اهتم بالتكلفة الواحدة للعامل، المواد، الوقت غير المستغل، إدارة مراقبة المخزون، جدول العاملين فى الخدمات، معدل الإنتاج، نسبة استغلال الإمكانات، عدد العملاء الذين عوملوا بنجاح حسب الفئات (فى منشأة للخدمات) أو نسبة الطلبات التى شحنت فى الموعد.

- ما هى الاتجاهات التى طرأت أو نتجت عن هذا التحليل؟
- ما هو انعكاس أو تأثير هذه الاتجاهات على الأداء السابق واحتمال تأثيرها على الأداء فى المستقبل؟
- هل يؤيد هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية: الماضية والحالية؟

ـ هل يستخدم إداريو الإنتاج والخدمات مفاهيم ملائمة وطرقا لتقويم وتحسين أداء المنشأة الحالى؟ اهتم بنظم التكلفة، مراقبة النوعية، إدارة مراقبة المخزون، جدول العاملين، منحنيات التعلم، برامج السلامة، البرامج الهندسية لتحسين الفعالية فى

الإنتاج وفى الخدمات .

ـ ما هو دور إدارى الإنتاج/ الخدمات فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

٥ ـ إدارة الموارد البشرية :

ـ ما هى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الحالية للمنشأة فى إدارة الموارد البشرية ؟

- هل هى محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء أو الميزانيات ؟
- هل تتسق مع مهمة وأهداف واستراتيجيات المنشأة ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

ـ ما مدى فعالية أداء المنشأة فى إدارة القوى البشرية فيما يختص بتحسين التوافق بين الفرد والعمل ؟ اهتم بدوران العاملين ، الشكاوى ، الفصل ، نوعية حياة العمل .

- ما هى الاتجاهات التى تظهر من هذا التحليل ؟
- ما هو انعكاس أو تأثير هذه الاتجاهات على الأداء السابق واحتمال التأثير على الأداء فى المستقبل ؟
- هل يؤيد هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية : الماضية والحالية ؟

ـ كيف يقارن أداء المنشأة فى إدارة القوى البشرية بأداء مثيلاتها من المنشآت ؟

ـ هل يستخدم إداريو الموارد البشرية مفاهيم ملائمة وطرقا لتقويم وتحسين أداء المنشأة ؟ اهتم بتحليل الوظائف ، نظم تقويم الأداء ، وصف حديث للوظائف ، برامج التدريب والتطوير ، مسح اتجاهات العاملين ، برامج تصميم الوظائف ، ونوعية العلاقة مع نقابات العمال .

ـ ما هو دور إدارى الموارد البشرية فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

٦ ــ أنظمة المعلومات :

ــ ما هى أهداف واستراتيجيات وسياسات و برامج المنشأة الحالية فى إدارة أنظمة المعلومات ؟

- هل هى محددة بوضوح أم يمكن الاستدلال عليها من الأداء أو الميزانيات ؟
- هل تتسق مع مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة ومع البيئة الداخلية والخارجية ؟

ــ ما مدى فعالية أداء المنشأة فى إدارة أنظمة المعلومات فيما يختص بـ : توفير معلومات مفيدة، ميكنة الأعمال المكتبية الروتينية ، مساعدة الإداريين فى اتخاذ قرارات روتينية وتوفير معلومات ضرورية للقرارات الاستراتيجية ؟

- ما هى الاتجاهات التى تظهر من هذا التحليل ؟
- ما هو انعكاس أو تأثير هذه الاتجاهات على الأداء السابق واحتمال تأثيرها على الأداء مستقبلاً ؟
- هل يؤيد هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية السابقة والحالية ؟

ــ كيف يقارن أداء المنشأة فى إدارة أنظمة المعلومات ومرحلة النمو بأداء منشآت مماثلة ؟

ــ هل يستخدم مديرو أنظمة المعلومات مفاهيم ملائمة وطرقا لتقو يم وتحسين أداء المنشأة؟ هل يعرفون كيف يبنى و يدار نظام معلومات معقد و كيف يقومون بتحليل الأنظمة وتنفيذ أنظمة قرارات مساندة؟

ــ ما هو دور مديرى إدارة أنظمة المعلومات فى عملية الإدارة الاستراتيجية ؟

خامساً ـ تحليل العوامل الاستراتيجية :

أ ـ ما هى العوامل الأساسية الداخلية والخارجية التى تؤثر بقوة على أداء المنشأة الحالى وفى المستقبل ؟

١ ـ ما هى المشكلات قصيرة المدى التى تواجهها المنشأة ؟

٢ ـ ما هى المشكلات طويلة المدى التى تواجهها المنشأة ؟

ب ـ هل المهمة والأهداف الحالية ملائمة فى ضوء العوامل الاستراتيجية الحساسة والمشكلات ؟

١ ـ هل يجب تغيير المهمة والأهداف ؟ وكيف ؟

٢ ـ فى حالة التغيير ما هو أثر ذلك على المنشأة ؟

سادساً ـ البدائل الاستراتيجية :

أ ـ هل يمكن تحقيق الأهداف الحالية أو المعدلة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة الآن بحرص أكبر؟ (على سبيل المثال إجراء تعديل توافقى على الاستراتيجيات) .

ب ـ ما هى البدائل الاستراتيجية المجدية التى تتوافر للمنشأة ؟

١ ـ هل توصى بالثبات والنمو أو التقليص أو بمزيج من هذه الاستراتيجيات ؟

٢ ـ ما هى فوائد ومضار كل منها ؟

جـ ـ ما هو البديل الأفضل (الاستراتيجية التى توصى بها) ؟

١ ــ هل تحل هذه الاستراتيجية المشكلات طويلة وقصيرة المدى بشكل كاف؟
٢ ــ هل تأخذ هذه الاستراتيجية فى الحسبان العوامل الاستراتيجية الأساسية؟
٣ ــ ما هى السياسات التى يجب وضعها أو تعديلها لتؤدى إلى تنفيذ فعال؟

سابعا ــ التطبيق :

أ ــ ماهو نوع البرامج التى يجب وضعها لتطبيق الاستراتيجية الموصى بها؟ (على سبيل المثال إعادة هيكلية المنشأة).

١ ــ من يجب أن يضع هذه البرامج؟

٢ ــ من يجب أن يكون مسئولا عن هذه البرامج؟

ب ــ هل هذه البرامج مجدية ماليأ؟ وهل يمكن وضع ميزانية والاتفاق عليها؟ وهل تتلاءم الأولويات والمواعيد مع برامج الفرد؟

جـ ــ هل هناك حاجة إلى وضع إجراءات عمل نمطية جديدة؟

ثامناً ــ التقويم والرقابة :

أ ــ هل نظام المعلومات الحالى قادر على توفير مراجعة للنتائج كافية بخصوص تنفيذ النشاطات والأداء؟

١ ــ هل يمكن تحديد نتائج الأداء من خلال : المجال، الوحدة، المشروع، أو الوظيفة؟

٢ ــ هل تأتى المعلومات فى وقتها ؟
ب ــ هل هناك مقاييس رقابة للتأكد من الالتزام بالخطة الاستراتيجية الموصى بها ؟
١ ــ هل تستخدم المستويات والمقاييس الملائمة ؟
٢ ــ هل نظام المكافآت قادر على التعرف على الأداء الجيد ومكافأته ؟

الملحق ٢ ــ ب

طرق مقترحة لتحليل الحالة وتقديمها

أولا ــ تحليل الحالة :

١ ــ اقرأ الحالة بسرعة للتعرف على طبيعة المنشأة وبيئتها . لاحظ التاريخ الذى كتبت فيه الحالة لتضعها فى الإطار المناسب .
٢ ــ اقرأ الحالة للمرة الثانية مع تحليلها تفصيلياً طبقا للمراجعة الاستراتيجية (راجع الملحق ٢ ــ أ) كلما كان ذلك ممكناً . تقدم لك المراجعة إطاراً فكرياً لدراسة أهداف المنشأة، ومهمتها ، وسياستها ، واستراتيجيتها ، ومشكلاتها وأعراض المشكلات . يجب أن تنتهى بقائمة بالأمور والمشكلات البارزة فى الحالة . قم بإجراء تحليل مالى .
٣ ــ قم ببحث خارجى كلما كان ذلك ملائماً للحصول على معلومات عن الوضع الاقتصادى وأوضاع الصناعة . توفر هذه المعلومات وصفاً عن الوضع البيئى للمنشأة . قم بإجراء تحليل عميق للصناعة . حلل المنافسين المهمين . اهتم بالقوة

التفاوضية للموردين وكذلك للمشترين الذين من الممكن أن يؤثروا على موقف المنشأة. اهتم أيضاً بالمخاطر الناشئة عن ظهور منافسين فى المستقبل فى الصناعة، وكذلك احتمال أن تحل سلع جديدة أو مختلفة أو خدمات محل سلع وخدمات المنشأة.

٤ ــ اجمع الحقائق والأدلة لتدعيم وتأييد الأوضاع والمشكلات المحددة. ضع إطاراً أو مخططاً لتنظيم التحليل. ومن الممكن أن تكون طريقتك للتنظيم إحدى الطرق التالية:

أ ــ تنظيم الحالة حول المراجعة الاستراتيجية.
ب ــ تنظيم الحالة حول الأشخاص الأساسيين فى الحالة.
جـ ــ تنظيم الحالة حول المجالات الوظيفية فى المؤسسة: الإنتاج، والإدارة، والمالية، والتسويق، والبحث والتطوير.
د ــ تنظيم الحالة حول عملية اتخاذ القرارات.
هـ ــ تنظيم الحالة حول المتغيرات السبعة: الهيكل، الاستراتيجية، الأفراد، أسلوب الإدارة، الأنظمة والإجراءات، المهارات، والقيم المشتركة.

٥ ــ حدد بوضوح المشكلات الرئيسية كما تدعمها المعلومات فى الحالة. استخدم معادلة الفرص، والمخاطر، والضعف القوة لتلخيص العوامل الاستراتيجية الرئيسية التى تواجهها المنشأة: القوة والضعف فى المنشأة، الفرص والمخاطر فى البيئة.

٦ ــ ضع مجموعة منطقية من البدائل التى تظهر من التحليل لحل المشكلات فى الحالة.

٧ ــ قوم كل بديل فى ضوء: بيئة المنشأة الداخلية والخارجية، والمهمة، والأهداف،

والاستراتيجيات، والسياسات. اهتم فى كل بديل بكل من العوائق المحتملة عند التنفيذ وانعكاساته المالية.

٨ ــ ضع توصيات على أساس أنه يجب اتخاذ إجراء. (لا تقل لا يتوافر لى معلومات كافية. قد يتوافر للأفراد فى الحالة نفس المعلومات أو ربما أقل من تلك التى فى الحالة) مسترشدًا بما يلى:

أ ــ ضع توصياتك على أساس التحليل الشامل للحالة.

ب ــ قدم الحقائق والأدلة التى جمعتها فى الخطوة أ ــ ٤ لتبرر التغييرات المقترحة.

جـ ــ وضح كيف أن اقتراحاتك ستساعد على حل المشكلات التى ذكرت فى الخطوة أ ــ ٥.

د ــ ضع التوصيات حسب الأولوية: التى يجب تنفيذها فى الحال وتلك التى يجب تنفيذها فى المستقبل.

هـ ــ اشرح كيف ستنفذ كل توصية، كيف ستعالج الخطة مقاومة التغيير المتوقعة.

و ــ اقترح أنظمة للرقابة ومراجعة النتائج للتأكد من تطبيق التوصيات كما خطط لها، وللحصول على تحذير مبكر لأى تعديلات مقترحة.

ثانيا ــ تقديم الحالة مكتوبة:

١ ــ استخدم الخطوات فى المرحلة أ ــ ٤ لكتابة التقرير المبدئى الأول لتحليل الحالة.

أ ــ لا تكرر معلومات الحالة، ولكن اطرح وقدم الأدلة المهمة والمعلومات الأساسية التى تدعم وتؤيد توصياتك.

ب ــ ضع عروضاً عن النسب المالية وأى معلومات أخرى يتضمنها تقريرك. يجب أن توفر العروض معلومات ذات معنى. اذكر العناصر الأساسية فى كل عرض فى داخل التحليل المكتوب. إذا تضمن أحد عروضك تحليلاً للنسب، اشرح معنى هذه النسب فى تقريرك، واذكر فقط النسب الأساسية فى تحليلك.

٢ ــ راجع تحليلك للحالة بعد كتابته من حيث المحتوى، واللغة. تذكر أن تقارن خطة التطوير الخطوات (أ ــ ٤) بالتقرير النهائى. تأكد من أنك قدمت معلومات وأدلة كافية لتدعم تحليلك للمشكلة وتوصياتك بشأنها. إذا تطلب الأمر إعادة كتابة التقرير النهائى، لابأس من ذلك. تذكر أن التقرير النهائى سيخضع للتقويم، ليس فقط من منطلق ما يقال، ولكن أيضاً من منطلق الطريقة التى يقال بها.

ثالثا ــ التقديم الشفوى للمجموعة:

١ ــ يجب أن يضع كل عضو خطواته من الخطوة أ ــ ٤.

٢ ــ يجب توحيد أو دمج خطوات أو أطر الأفراد فى إطار واحد شامل للمجموعة.

٣ ــ قسم العمل فى تحليل الحالة بين أعضاء المجموعة لاى تعديل إضافى ولتقديمها.

٤ ــ عدل خطوات المجموعة كلما كان ذلك ضرورياً وقم بإجراء تجربة أو تجربتين للتقديم. إذا كان الوقت ضيقاً قم بالتمرين على التقديم فقط. إذا كان هناك

استخدام للعروض أو الأشكال تأكد من توافر الوقت الكافى لشرحها. انقد تقديم كل فرد فى المجموعة للحالة، وقم بإجراء التعديلات الضرورية فى التحليل.

٥ ــ إذا غاب عن أحد المقدمين للحالة بعض الحقائق المهمة أثناء تقديمها حرر له تذكرة أو تعرض لها فى الحديث التلخيصى للحالة.

٦ ــ أجب عن الأسئلة المحددة التى يطرحها المدرس أو الزملاء فى المحاضرة. إذا قام شخص من المجموعة بدور المنسق، يسهل ذلك الإجابة عن الأسئلة.

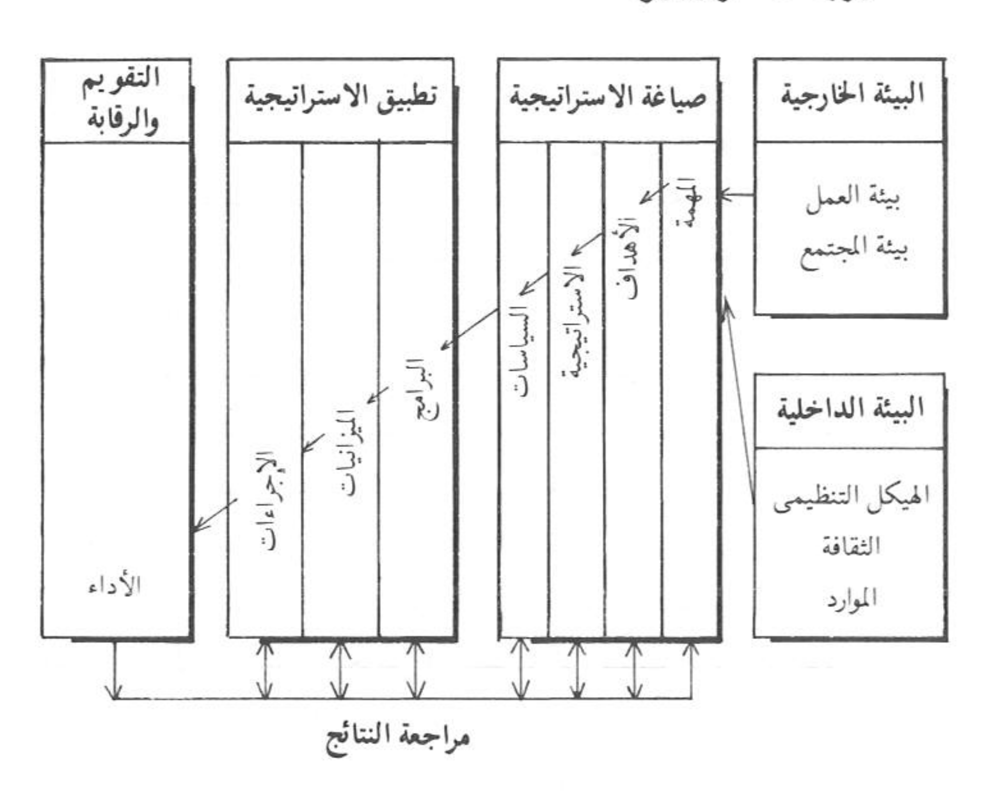
القسم الثانى

مسح البيئة

- الفصل الثالث : المديرون الاستراتيجيون
- الفصل الرابع : البيئة الخارجية
- الفصل الخامس : البيئة الداخلية

الفصل الثالث

المديرون الاستراتيجيون



المديرون الاستراتيجيون فى المنشأة هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية. إنهم الأشخاص الذين يقومون بمسح البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، و يضعون و ينفذون الأهداف والاستراتيجيات والسياسات و يقوّمون و يراقبون النتائج. إن الأشخاص المسئولين مباشرة عن هذه العمليات هم مجلس الإدارة والإدارة العليا التى تتكون من مكتب المدير العام التنفيذى، ومكتب مدير العمليات، والرئيس ونائب الرئيس التنفيذى، ونائب الرئيس لشئون الأقسام التنفيذية والوحدات الوظيفية. شاركت عادة مجالس الإدارة فى الإدارة الاستراتيجية فقط إلى حد الموافقة السلبية على الاقتراحات التى تتقدم بها الإدارة العليا وتعيين أو فصل المديرين التنفيذيين، إلا أن دورها يتغير جذرياً، ولذلك تتغير أيضاً عملية الإدارة الاستراتيجية.

٣ ــ ١ مجلس إدارة المنشأة :

يعقد المديرون اجتماعات مختلفة كليا عن مثيلاتها فى الماضى. لقد فرضت الضغوط المختلفة ــ من الهيئات الرقابية العامة، وأصحاب الأسهم، والممولين، والجمهور ــ إدراكاً أكثر لمسئوليات المديرين. لقد استبدل بالمجالس باعتبارها أداة اعتماد أو نظام اختيار مجالس أكثر نشاطاً وعملاً.[١]

كان أداء مجالس الإدارة حتى الماضى القريب سلبياً. وكان اختيار الأعضاء يتم على أساس مراكزهم فى المجتمع بغض النظر عن معرفتهم للمهمة الأساسية للمنشأة التى كانوا يشرفون عليها. كان يطلب من أعضاء مجالس الإدارة فى الغالب ببساطة الموافقة على اقتراحات الإدارة العليا أو المستشار القانونى للمؤسسة، وكذلك كانت تنفذ النشاطات الرئيسية للمجلس عن طريق لجنة تنفيذية تتكون من أعضاء المجلس.[٢] وحتى الآن لايزال أعضاء المجالس فى المنشآت التى يمتلكها أفراد عائلة مجرد رموز أكثر منهم مشرفين، وتلك المجالس توجد على الورق فقط لأن قوانين وأنظمة تكوين المنشآت تتطلب وجودها، ونادراً جداً ماتقوم بطرح أسئلة حول خطط الإدارة.

يصف لى أيكوكا (Lee Iacocca) فيما يلى كيف حدث مثل هذا الموقف فى مؤسسة فورد للسيارات :

لقد تحولت شركة فورد إلى شركة عامة فى عام ١٩٥٦، إلا أن هنرى فورد، المالك الأصلى، لم يتقبل على الإطلاق هذا التغيير. لقد كان ينظر إلى نفسه، مثل جده، على أنه المالك الوحيد والشرعى، وأن المنشأة ملكه، ويجب أن تفعل مايوده أو يهواه. وفيما يختص بمجلس الإدارة كان يرى بقاءه فى الظلام لايعلم شيئا. لقد قوى هذا الاتجاه طبعا كون هنرى وأسرته، برغم امتلاكهم ١٢٪ من الأسهم، يتحكمون فى ٤٠٪ من الأصوات.[٣]

لقد بدأ أصحاب الأسهم والمجموعات ذات المصالح المختلفة فى السنوات العشر الماضية يتساءلون عن دور مجلس الإدارة. نتيجة لذلك أصبح العامة أكثر إدراكاً وأكثر انتقاداً لما يبدو من عدم تحمل مجالس الإدارة للعديد من المسئوليات فيما يختص بنشاطات المنشأة. من هو المسئول عن تسرب الإشعاعات فى محطة للطاقة الذرية؟ من المسئول عن إنتاج و بيع لعب غير مأمونة؟ ومن المسئول على بيع سم للحشرات على أنه غذاء للماشية، وعن محاولات الرشوة من قبل العاملين فى المنشآت؟ هل تستطيع المجالس، خاصة تلك التى فى المنشآت الكبرى، فعلياً مراقبة قرارات وأفعال العاملين فيها؟ ماهى المسئوليات والالتزامات القانونية للمجلس عن أفعال تمت من المنشأة؟

مسئوليات المجلس :

ليس هناك فى الوقت الحالى أى معايير متفق عليها تحدد أو تعرِّف مساءلة أو مسئولية مجلس الإدارة. يقدم القانون القليل من النصح والإرشاد بخصوص هذا السؤال، كما تختلف المتطلبات والمواصفات المحددة للمديرين تبعا للدولة التى صدر فيها ميثاق المنشأة. و بناء على تقارير مؤتمر مجالس الإدارة التى كتبها كل من باكون و براون (Bacon and Brown) تعطى قوانين الدولة/ الولاية الخاصة بمجالس الإدارة

صلاحيات هائلة منمقة فى صياغة فضاضة لاتحدد أمام من تكون المجالس مسئولة. كما لا توضح ماهو الشيء المسئولة عنه.[٤] برغم ذلك هناك إجماع بخصوص المسئوليات الرئيسية لمجالس الإدارة.

يتم انتخاب أو تعيين مجلس الإدارة من قبل حاملى الأسهم للأغراض التالية:

- للإشراف على إدارة أصول المنشأة.
- وضع أو الموافقة على مهمة المنشأة وأهدافها واستراتيجيتها وسياستها.
- مراجعة تصرفات الإدارة فى ضوء الأداء المالى للمنشأة.
- تعيين وفصل المديرين التنفيذيين الرئيسيين فى المنشأة.

بالمعنى القانونى، فإن المجلس مطالب قانوناً بأن يوجه شئون المنشأة لا أن يديرها. قال باكون و براون (Bacon and Brown) «يجب أن يعمل المديرون بدرجة من الجد والاجتهاد والاهتمام والمهارة التى يمارسها الرجال العاديون الحريصون فى مواقف مشابهة فى وظائف مماثلة»[٥]. فى حالة فشل المدير أو المجلس ككل فى التصرف بالحرص المطلوب مما ينتج عنه إضرار بالمؤسسة بطريقة ما، عندئذ قد يتحمل المدير/ المديرون المهملون شخصيا مسئولة الضرر الذى وقع ـــ قانونا».

على سبيل المثال، بعد أن جمعت المؤسسة الفيدرالية لتأمين الودائع مبلغ ٤,٥ بلايين دولار لإنقاذ بنك شيكاغو المتدهور فى عام ١٩٨٤، قامت بطرد تسعة من مديرى البنك الستة عشر فى ذلك الوقت واستقال اثنان منهم. و برغم أن كل مدير أقسم حسب ميثاق جمعية مديرى البنوك «أن يدير شئون البنك بأمانه وإخلاص، فإن الجمعية الفيدرالية ذكرت أنه كان يجب على المديرين مراجعة ماكان يحدث فى بنك شيكاغو باهتمام أكبر»[٦]

أدت زيادة شعبية تأمين المسئولية القانونية والشخصية لأعضاء مجالس الادارة إلى أن أصبح عدد كبير من الأشخاص/ الأفراد فى مجالس الإدارة أكثر اهتماماً باحتمال

أن يكونوا مسئولين شخصياً ليس فقط عن تصرفاتهم، ولكن أيضاً عن تصرفات المؤسسة كلها. لقد عزز هذا بطلب من لجنة السندات يقضى بأن يوقع غالبية المديرين على نموذج التقرير السنوى. لقد اكتشف مسح حديث أن ٥١٪ من بين ٦٠٦ منشآت رئيسية فى أمريكا، تذهب بعيداً عن متطلبات لجنة السندات حيث تطلب من كافة المديرين التوقيع على هذا النموذج.[٧]

بجانب هذه الواجبات، يجب على المديرين التأكد من أن المنشأة تدار طبقاً لقوانين الولاية التى توجد بها. كما يجب عليهم التأكد من التزام الإدارة بالقوانين والتعليمات مثل تلك التى تتعلق بإصدار السندات، والتجارة الداخلية، وأى خلاف أو تعارض فى المصالح. كما يجب عليهم إدراك احتياجات ومطالب الجماعات ذات المصالح ليتمكنوا من تحقيق توازن قانونى بين مصالح تلك الجماعات المتعددة فى أثناء التأكد من استمرارية أداء المنشأة.

دور مجلس الإدارة فى الإدارة الاستراتيجية :

لمجلس الإدارة فى ضوء الإدارة الاستراتيجية ثلاث مهام أساسية هى[٨] :

١ ـ البدء والتحديد : يستطيع المجلس أن يرسم ويخطط مهمة المنشأة، وأن يحدد البدائل الاستراتيجية للإدارة.

٢ ـ التقويم والتأثير : يستطيع المجلس فحص اقتراحات وقرارات وتصرفات الإدارة، والموافقة أو عدم الموافقة عليها، وتقديم النصح والاقتراحات ووضع البدائل

٣ ـ المراقبة : يستطيع المجلس أن يبقى على علم بالتطورات التى تحدث داخل وخارج المنشأة، من خلال لجانه، وبالتالى يستطيع أن يثير انتباه الإدارة إلى أى تطورات يمكن أن تغفلها.

وبرغم أن أى مجلس إدارة يتكون من أفراد بدرجات متفاوتة من الولاء للمنشأة، فإنه يمكن وضع بعض العموميات بخصوص مجالس الإدارة فى محاولتها تحقيق هذه المهام الثلاث الرئيسية. من الممكن وصف مجلس الإدارة أو تحديد خصائصه من خلال تحديد النقطة التى تمثله على مقياس مصمم على أساس مدى إسهامه فى الأمور الاستراتيجية للمنشأة. تتراوح المجالس حسب أنواعها بين مجالس وهمية لا تسهم على الإطلاق ومجالس متحفزة تسهم بدرجة مرتفعة. وتكون المجالس ذات الإسهام المرتفع أكثر نشاطاً. إنها تتعامل مع المهام الثلاث ــ البدء، التقويم والتأثير، المراقبة ــ بجد ونشاط، من خلال تقديم النصح كلما كان ذلك ضرورياً، وإبقاء الإدارة متيقظة. يتضح لنا من الشكل ٣ ــ ١ أن هذه المجالس قد تسهم بعمق فى عملية الإدارة الاستراتيجية. على سبيل المثال، فى شركة تكساس للآلات يحضر مجلس الإدارة ندوة فى التخطيط الاستراتيبيجى لمدة أربعة أيام كل عام لمناقشة فرص العمل للأعوام العشرة القادمة. كما يحضر العديد من الأعضاء خلال اليومين التاليين اجتماعات الإدارة التى يحضرها حوالى ٥٠٠ من الإداريين فى الشركة. يوضح كينث أندروز (Kenneth Andrews)، وهو مرجع فى مجال دور مجالس الإدارة فى الإدارة الاستراتيجية، نتيجة المساهمة على النحو التالى:

يكون المجلس على علم بشكل كاف، عندما يحين الوقت للموافقة على خطط المنشأة، خلال الأيام العشرة لاجتماع لجنة الأهداف فى المنشأة، وذلك للقيام بدور أساسى فى عمليات التخطيط فى المنشأة.[٩]

لقد اكتشف، مع تقلص مساهمة المجلس فى شئون المنشأة، أنه يقع فى أقصى شمال المقياس. تلك هى المجالس السلبية التى لا تبدأ أو لا تحدد أبداً استراتيجية المنشأة، إلا إذا حدثت كارثة. لمعظم المنشآت العامة الكبرى مجالس إدارة تعمل فى نقطة ما تمتد مابين المشاركة الفعلية والمشاركة الاسمية. القليل منها لديه مجالس متحفزة، إلا تلك التى تعانى مشكلات رئيسية (مواجهة الإفلاس، الاندماج، الاستيلاء).

يدعم تلك الخصائص لمجالس الإدارة نتائج مسح حديث شمل ٢٢٣٥ بنكا من البنوك التجارية الكبرى قامت به مؤسسة إيجون زندر (Egon Zennder International) للاستشارات الإدارية. لقد سئل المديرون التنفيذيون «ماالوصف الذى يصف بصورة أفضل دور مجلس إدارتكم فى النجاح الاستراتيجى لبنككم ؟»، وكانت أجابتهم كما يلى[١٠] :

- مساهمة حساسة فى نجاحنا الاستراتيجى (محفزة) ٥٪
- مساهمة نشطة جداً (مساهمة نشطة) ٢٢٪
- مساهمة نشطة إلى حد ما (مساهمة اسمية) ٤٥٪
- مساهمة سلبية (أدنى مراجعة) ٢١٪
- مساهمة مظهرية إلى حد كبير (وهمية/ شكلية) ٨٪

من المثير للدهشة أن مديرا تنفيذيا واحدا فقط من البنوك الكبرى يعتبر مساهمة مجلس الإدارة مساهمة أو مشاركة حساسة فى النجاح الاستراتيجى لبنكه.

هناك العديد من أعضاء مجلس الإدارة، والمديرون التنفيذيون الذين لايرغبون فى أن يشارك المجلس فى مسائل استراتيجية بدرجة أعلى من المستوى الاسمى. يعلل أندروز أسباب ذلك :

يشرف العديد من المديرين التنفيذيين، الرافضون لإمكانية تطبيق استراتيجية منطقية، على استراتيجيات غير واضحة، أو جزئية أو بديهية أو لم تناقش أو تحلل، وبالتالى لايمكن للمجلس مناقشتها. لايعتقد آخرون أن مجلس الإدارة يعلم بشكل كاف أو لديه الوقت الكافى للقيام بأكثر من الموافقة على التوصيات الاستراتيجية. هناك آخرون يبقون نقاش الاستراتيجية فى داخل الإدارة لمنع المجلس من انتهاك منطقة اختصاصاتها وسيطرتها ونفوذها، وبالتالى تقليص قوة المديرين التنفيذيين فى تشكيل وصياغة مستقبل منشآتهم.[١١]

مدى المساهمة فى الإدارة الاستراتيجية

مرتفع (نشيط) ← → متدنٍ (سلبى)

متحفزة	مشاركة نشطة	مشاركة اسمية	الحد الأدنى من المراجعة	الموافقة الشكلية	وهمية
تتولى دور المبادرة فى وضع وتعديل : المهمة، الأهداف الاستراتيجية والسياسات. تمتلك لجنة استراتيجية نشطة جداً.	توافق وتسأل وتتخذ قرارات نهائية بخصوص : المهمة، الاستراتيجية، السياسات والأهداف. تمتلك لجنة مجلس إدارة. تقوم بالتدقيق الإدارى والمالى.	تشارك بدرجة محدودة فى أداء أو مراجعة : بعض القرارات الحساسة، المؤشرات، أو برامج الإدارة	تراجع بشكل رسمى بعض الأمور المختارة التى تضعها الإدارة أمامها.	تسمح للمديرين باتخاذ كافة القرارات. تصوت حسب توجيه الإداريين فى أمور التنفيذ	لا تدرى على الإطلاق ماذا تفعل. لا توجد أى درجة من المساهمة

الشكل ٣ ــ ١ قياس مدى مساهمة مجلس الإدارة

على أى حال تبين فى مسح حديث لأكثر من ألف عضو مجلس إدارة من الخارج أن أحد الاهتمامات الملحة لهؤلاء الأعضاء هو الإدارة الاستراتيجية. قال أحد هؤلاء الأعضاء «فى الماضى كان التخطيط الاستراتيجى وظيفة الإدارة منفردة، ولكن الآن أصبح ذلك متداخلاً مع دور ومهام المجلس». [١٢] نتيجة لذلك أصبح أعضاء المجلس يفكرون فى أنفسهم كمشاركين فى إدارة المنشأة الاستراتيجية. [١٣]

عضوية المجلس (مديرون من الداخل أو من الخارج) :

تضم مجالس الإدارة فى المنشآت العامة مديرين/ أعضاء من داخل أو من خارج المنشأة. يكون المديرون/ الأعضاء الداخليون فى الغالب من المديرين أو التنفيذيين العاملين فى المنشأة. فى حين يكون المديرون/ الأعضاء الخارجيون من التنفيذيين فى منشآت أخرى، ولكنهم ليسوا من منسوبى مؤسسة المجلس. اكتشف فى مسح تم بإشراف معهد المديرين الماليين أن ٧٢٪ من أعضاء مجلس الإدارة فى حوالى ٨٠٠ منشأة عامة كانوا أعضاء من الخارج، بينما كان ٥٥٪ فقط من أعضاء مجلس الإدارة فى ٢٠٠ منشأة خاصة من الخارج[١٤]

وبرغم ماجاء فى مسح هاى (Hay) للمديرين من أن متوسط مايدفع للمديرين من الخارج مقابل عملهم حوالى ٢١,٦٦١ دولاراً فى المنشآت الصناعية[١٥] و ١٧,٢١٠ دولارات فى المنشآت المالية، فإن متوسط مايدفع فى المنشآت الكبرى يوازى تقريباً مابين ٢٠ و ٣٠ ألف دولار.[١٦] يحصل القليل من المديرين أو الأعضاء من الداخل على تعويض مقابل القيام بهذا العمل الإضافى.

يقترح معهد القانون الأمريكى، وهو مؤسسة تضم ١,٨٠٠ من المحامين الكبار والقضاة وأساتذة القانون، فى «مبادئه لإدارة هيكل المؤسسة : التوصيات والتعليمات» على كافة المنشآت أن يكون لديها مديرون من الخارج من الغالبية فى عضوية مجالس إدارتها.[١٧] تطلب لجنة السندات والمعاملات المالية الآن من المنشآت التى تطرح

أسهمها وسنداتها فى سوق نيو يورك المالى أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة بها إثنان من الخارج على الأقل. تؤيد تلك المنشآت وجهة النظر بأن المديرين من الخارج أقل انحيازاً وأكثر موضوعية فى تقويم أداء الإدارة من المديرين من الداخل. ولكن يقول فانس (Vance)، وهو مرجع فى موضوع مجالس الإدارة، «إن المديرين من الخارج أقل فعالية من المديرين الداخليين بسبب اهتماماتهم ووجودهم وقدراتهم المشكوك فيها».[18] لقد اكتشف بحث حديث قام به بيرس (Pearce) أن اتجاه المديرين نحو البيئة الخارجية أكثر ارتباطًا بأداء المنشأة من نسبة أو معدل المديرين الداخليين إلى المديرين الخارجيين .[19] على أى حال، يبدو أن الاتجاه العام هو زيادة نسبة المديرين الخارجيين فى مجالس إدارة المنشآت فى أمريكا.

لوحظ فى مسح لمنشآت صناعية أن غالبية (٥١٪) المديرين من الخارج هم رؤساء شركات، مديرون شركاء أو رؤساء مجالس إدارة فى منشآت أخرى. يأتى المديرون من الخارج من منظمات مختلفة، يأتى بعض منهم من رجال الدين، ولكن الغالبية منهم تأتى من : المنشآت الصناعية، البنوك، المنشآت القانونية والاستثمارية. يبدو مع الاهتمام الحالى بالإنتاجية أن هناك حركة نحو أن يكون هناك الكثير من المديرين التنفيذيين فى مجالس الإدارة ذوى الخبرة العملية الكبيرة، والابتعاد عن المحامين ورجال الاستثمار فى البنوك. تتضمن غالبية (٥٨٪) المديرين الداخليين الرئيس، رئيس مجلس الإدارة، نواب الرئيس، والبقية هم العاملون السابقون أو الإداريون ذوو المناصب الحساسة. يكوِّن العاملون والإداريون فى المستويات الدنيا ١٪ فقط من مجموع أعضاء مجلس الإدارة فى المنشآت التى خضعت للمسح.[20]

التحديد المشترك :

إن ظاهرة قلة أو ندرة وجود عاملين ليسوا من الإدارة فى مجالس الإدارة فى المنشآت قد بدأت تتغير. بدأ حديثاً التحديد المشترك وهو «انضمام العاملين فى المنشأة إلى مجلس

الإدارة». لقد أثار إضافة/ عضوية السيد دوجلاس فراسر (Douglas Fraser) رئيس اتحاد نقابات العاملين فى صناعة السيارات إلى مجلس إدارة شركة كريزلر (Chrysler) للسيارات فى عام ١٩٨٠ عاصفة من النقاش، وهى حركة اتخذت أساسًا لإرضاء النقابة بينما كانت الشركة تحاول اتباع عدة إجراءات فى محاولة منها لتجنب الإفلاس. لقد أثار المعارضون لهذه الحركة موضوع تعارض وتضارب المصالح. هل يستطيع عضو مجلس الإدارة الذى يجب أن يحافظ على سرية المعلومات الإدارية أن يعمل كرئيس أو كقيادى نقابى من واجباته الأولية أن يناضل و يكافح من أجل الحصول على أفضل المنافع والفوائد لأعضاء النقابة؟

أصبح للعمال مقعد دائم فى غرفة مجلس الإدارة لمؤسسة كريزلر مع إحلال أو ين بيبر (Bieber) محل دوجلاس فراسر فى عام ١٩٨٤ وهو الرئيس الجديد المنتخب لاتحاد نقابات العاملين فى صناعة السيارات. لقد أضافت كل من شركة ايسترن للطيران وشركة و يسترن للطيران ممثلين من اتحادات العمال إلى مجالس إدارتها. وكما هو الحال فى مؤسسة كريزلر قامت كل من المؤسستين بتعيين مديرين من العمال كجزء من اتفاق مع النقابات بقبول تنازلات رئيسية فى الأجور. لقد اكتشفت دراسة لأربع عشرة منشأة فى أمريكا يوجد فى مجالس إدارتها عمال أنه لايوجد مايضمن أن تمثيل العمال فى مجالس الإدارة سيجعلهم يلعبون دوراً فعالاً فى إدارة المنشأة. يؤدى تمثيل العمال فى المجالس، وحاجة المنشأة للعمل، إلى صراع الأدوار والضغوط فى العمل بين الممثلين للعمال ــ و بالتالى التقليل من فعاليتهم.[٢١]

برغم أن الاتجاه نحو تمثيل العمال فى مجالس الإدارة فى المنشآت الأمريكية قد بدأ حديثاً، تعكس الخبرة الأوروبية القبول المتزايد لمساهمة العمال فى مجالس إدارة المنشآت. لقد كانت ألمانيا الغربية الرائدة فى هذه الممارسة من خلال قانون التحديد المشترك لعام ١٩٥١ وعام ١٩٧٦ وقانون دستور العمل لعام ١٩٥٢. لقد منح العمال

الممثلون فى مجالس الإدارة فى صناعة الفحم والحديد والصلب مركزاً مساو يا للإدارة فى مجالس وضع السياسة. ولكن احتفظت الإدارة فى الصناعات الأخرى بثلثين (الأغلبية) فى مجالس وضع السياسة.

لقد أصدرت دول أخرى، مثل: السويد والدانمارك والنرويج والنمسا، قوانين مشابهة للتحديد المشترك. وتستخدم الدول التالية: بلجيكا، لوكسمبرج، فرنسا، إيطاليا، أيرلندا وهولندا مجالس العمال لتعمل بقرب مع الإدارة، ولكنها تفكر جدياً فى الاقتراب من النموذج الألمانى. لقد أوجدت الحكومة البريطانية فى عام ١٩٦٠ مفهوم التحديد المشترك فى الصناعات المؤممة، ولكنها اكتشفت فشله. إنه لم يؤد إلى تحسين فى العلاقات بين العمال والإدارة.[٢٢] واكتشف فى دراسة حديثة عن التحديد المشترك الألمانى المشار إليه سابقاً أن القانون الذى يطلب من المنشآت أن يكون هناك ممثلون عن العمال فى مجالس إدارتها قد أدى إلى تقليص عائدات الأسهم، وإلى سياسة استثمارية أكثر تحفظاً وقلص من قيم المنشأة.[٢٣]

مجالس الإدارة المتشابكة:

ليس بالضرورة أن تكون مجالس الإدارة التى تتكون أساساً من المديرين الخارجيين أكثر موضوعية من تلك التى تتكون أساساً من مديرين داخليين. قد يرشح مكتب المدير التنفيذى لعضوية المجلس مديراً تنفيذياً من شركة أخرى بغرض تبادل المعلومات المهمة وضمان استقرار العلاقات التسويقية الحساسة. يؤدى وجود شخص أو أكثر فى مجلس أو عدة مجالس إدارة إلى مايسمى بالإدارة المتشابكة. وبرغم أن قانون كلايتون وقانون البنوك لعام ١٩٣٣ يمنعان الإدارة المتشابكة فى المنشآت المتنافسة فى نفس الصناعة،[٢٤] فإن الإدارة المتشابكة تحدث تقريباً بشكل مستمر فى كافة المنشآت، خاصة فى الكبيرة منها.[٢٥] لقد أثبت البحث أنه كلما كانت المنشأة كبيرة تزايد عدد

عدد الأصوات التي يمتلكها حاملو الأسهم فى عدد الأعضاء الذى يجب انتخابه. بالتالى فإن شخصا يمتلك ۱۰۰۰ سهم عند انتخاب ۱۲ عضواً جديداً للمجلس سوف يمتلك ۱۲,۰۰۰ صوت. ويمكن توزيع هذه الأصوات بعد ذلك بأى طريقة. على سبيل المثال يمكن تقسيمها بالتساوى أو بدون تساوٍ بين عضوين أو التركيز على عضو واحد. يتناقض هذا مع التصويت المباشر الذى يصوت فيه حامل الأسهم فردياً لكل عضو يجرى انتخابه بالموافقة أو الرفض[٣٢].

ويستخدم عدد قليل من المنشآت التى شملها المسح التصويت التراكمى أو تتضمنه أنظمتها[٣٣]. وبرغم أن عدداً قليلاً من حاملى الأسهم يستخدمون هذا الامتياز، فإنه وسيلة قوية وفعالة لديهم للتأثير على مجلس الإدارة. على سبيل المثال تستطيع أقلية من حاملى الأسهم أن تركز قوة أصواتها وتنتخب عضواً أو عضوين من اختيارها الشخصى. وعلى النقيض من ذلك يسمح الانتخاب المباشر لأكثرية حاملى الأسهم أن تمنع انتخاب أى عضو للمجلس لا تحبذه.

يقول هؤلاء الذين يفضلون التصويت التراكمى أنه النظام الوحيد الذى يسمح للمرشح الذى ليس ضمن قائمة الإدارة أن يأمل فى انتخابه للمجلس، وإلا فإنه فى ظل التصويت المباشر تستطيع الإدارة القوية أن تبعد عن نفسها النقد وتستخدم المنشأة كختم للتصديق فقط. تقول الانتقادات التى توجه إلى التصويت التراكمى أنه يسمح للمجلس أن ينغمس أكثر فى الجماعات ذات المصالح الخاصة التى تهتم بحماية مصالحها الشخصية أكثر من العمل لمصلحة المنشأة. قد يصبح ذلك مشكلة خطيرة خاصة إذا كانت المنشأة تواجه خطر الشراء أو السيطرة من قبل منشأة أخرى. على سبيل المثال تستطيع منشأة أخرى (مشترٍ محتمل) عن طريق شراء بعض الأسهم ومن خلال التصويت التراكمى انتخاب عدد كاف من الأعضاء للمجلس للتأثير عليه مباشرة أو حتى إضعافه. على أى حال لقد أوصى بالتصويت التراكمى كوسيلة لتحقيق تمثيل الأقلية فى مجالس الإدارة فى المنشآت الكبرى.

التنفيذى يجعلهم يشعرون بأنه يجب عليهم الموافقة على أى اقتراحات يقدمها المدير التنفيذى الأعلى. هكذا يجد أعضاء المجلس أنفسهم مساءلين من قبل نفس الإدارة التى يجب عليهم مراقبتها. هناك اتجاه متعاظم، نتيجة لاحتمال حدوث ذلك، لوجود لجنة خاصة من المجلس لترشيح الأعضاء الجدد من الخارج. لقد أثبت مسح قام به كورن وفيرى (Korn and Ferry) ارتفاع نسبة المنشآت التى تستخدم لجان ترشيح لاختيار أعضاء جدد من أقل من ٢٠٪ فى عام ١٩٧٠ إلى ٦٠٪ تقريباً فى عام ١٩٨٠.[٣٠]

فترة العضوية :

لقد ذكر مسح حديث قامت به مجموعة هاى (Hay Group) أن ٦٥٪ من المنشآت الصناعية و ٦٩٪ من البنوك تنتخب كل الأعضاء سنوياً لعضوية عام واحد. بالمقابل تنتخب ٦٠٪ من منشآت التأمين الأعضاء لفترة عضوية تمتد إلى ثلاثة أعوام[٣١]. فى الغالب تقسم كل منشأة تزيد فيها فترة العضوية فى المجلس على عام واحد المجلس إلى فئات، وتجرى الانتخابات لكى ينتخب جزء من المجلس فقط كل عام. تقول المناقشات التى فى صالح تلك الممارسة إنها توفر الاستمرارية من خلال تقليص فرص الدوران المفاجىء فى العضوية، وأنها تقلل من احتمال انتخاب أشخاص غير وديين تجاه الإدارة خلال التصويت التراكمى. قامت بعض المنشآت التى حاولت حديثاً التحويل من عضوية عام إلى عضوية طويلة الأمد بإجراء انتخابات لتقليص احتمال الاستيلاء، ومن بينها : يونيون للبترول وسترلنج للأدوية (Union oil and Sterling Drugs).

التصويت التراكمى :

يسمح ممارسة التصويت التراكمى لحاملى الأسهم أن يركزوا أصواتهم فى انتخاب الأعضاء. يتم تحديد عدد الأصوات المسموح بها فى ظل التصويت التراكمى بضرب

عدد الأصوات التى يمتلكها حاملو الأسهم فى عدد الأعضاء الذى يجب انتخابه. بالتالى فإن شخصا يمتلك ١٠٠٠ سهم عند انتخاب ١٢ عضواً جديداً للمجلس سوف يمتلك ١٢,٠٠٠ صوت. ويمكن توزيع هذه الأصوات بعد ذلك بأى طريقة. على سبيل المثال يمكن تقسيمها بالتساوى أو بدون تساوٍ بين عضوين أو التركيز على عضو واحد. يتناقض هذا مع التصويت المباشر الذى يصوت فيه حامل الأسهم فردياً لكل عضو يجرى انتخابه بالموافقة أو الرفض[٣٢].

ويستخدم عدد قليل من المنشآت التى شملها المسح التصويت التراكمى أو تتضمنه أنظمتها[٣٣]. وبرغم أن عدداً قليلاً من حاملى الأسهم يستخدمون هذا الامتياز، فإنه وسيلة قوية وفعالة لديهم للتأثير على مجلس الإدارة. على سبيل المثال تستطيع أقلية من حاملى الأسهم أن تركز قوة أصواتها وتنتخب عضواً أو عضوين من اختيارها الشخصى. وعلى النقيض من ذلك يسمح الانتخاب المباشر لأكثرية حاملى الأسهم أن تمنع انتخاب أى عضو للمجلس لاتحبذه.

يقول هؤلاء الذين يفضلون التصويت التراكمى أنه النظام الوحيد الذى يسمح للمرشح الذى ليس ضمن قائمة الإدارة أن يأمل فى انتخابه للمجلس، وإلا فإنه فى ظل التصويت المباشر تستطيع الإدارة القوية أن تبعد عن نفسها النقد وتستخدم المنشأة كختم للتصديق فقط. تقول الانتقادات التى توجه إلى التصويت التراكمى أنه يسمح للمجلس أن ينغمس أكثر فى الجماعات ذات المصالح الخاصة التى تهتم بحماية مصالحها الشخصية أكثر من العمل لمصلحة المنشأة. قد يصبح ذلك مشكلة خطيرة خاصة إذا كانت المنشأة تواجه خطر الشراء أو السيطرة من قبل منشأة أخرى. على سبيل المثال تستطيع منشأة أخرى (مشترٍ محتمل) عن طريق شراء بعض الأسهم ومن خلال التصويت التراكمى انتخاب عدد كاف من الأعضاء للمجلس للتأثير عليه مباشرة أو حتى إضعافه. على أى حال لقد أوصى بالتصويت التراكمى كوسيلة لتحقيق تمثيل الأقلية فى مجالس الإدارة فى المنشآت الكبرى.

تنظيم المجلس :

يتحدد حجم المجلس من خلال نظام المنشأة وقوانينها ولوائحها الداخلية و بالالتزام بقوانين الولاية. برغم أن بعض الولايات فى أمريكا تحدد حداً أدنى من عدد الأعضاء فى المجلس، إلا أن العديد من المنشآت لها المزيد من الحرية فى تحديد حجم المجلس. أوضح العديد من المسوحات لمنشآت أعمال فى أمريكا أن متوسط عدد الأعضاء فى المنشآت الخاصة حوالى ثمانية أعضاء يجتمعون أربع مرات فى العام، مقارنة بالمنشآت العامة التى بها ١٣ عضواً كمتوسط يجتمعون سبع مرات فى العام. بجانب ذلك يبدو أن هناك علاقة مباشرة بين حجم المنشأة مقيساً بحجم المبيعات وعدد الأعضاء فى المجلس[٣٤].

الرئاسة :

من المعتاد فى المنشآت الأمريكية أن يقوم رئيس مجلس الإدارة بوظيفة الرئيس التنفيذى الأعلى. و يركز المدير التنفيذى عل : الاستراتيجية، التخطيط، العلاقات الخارجية، المسئولية أمام المجلس. إن مسئولية الرئيس هى أن يتأكد من أن المجلس ولجانه يقومان بواجباتهما و يؤديان مهامهما كما هو مذكور فى نظام المنشأة. بجانب ذلك يضع الرئيس جدول مواعيد اجتماعات المجلس و يترأس الاجتماع السنوى لحاملى الأسهم. يأتى الرئيس فى معظم المنشآت من داخل المنشأة. و يعمل المدير التنفيذى فيما يزيد على ٧٥٪ من ٥٠٠ منشأة كبرى فى قائمة مجلة فورتشن كرئيس لمجلس الإدارة[٣٥].

اللجان :

تنجز معظم مجالس الإدارة الفعالة فى المنشآت الكبرى أعمالها من خلال اللجان[٣٦]. و برغم أن هذه اللجان ليس لها واجبات قانونية إلا ماذكر فى التعليمات

الداخلية، فإنها تمنح قوة كاملة للتصرف بصلاحية المجلس بين اجتماعاته. بعض الأمثلة على تلك اللجان: اللجنة التنفيذية، لجنة المراجعة، لجنة التعويضات، لجنة المالية، لجنة الأسهم ولجنة الترشيح. تتكون اللجنة التنفيذية من أعضاء محليين يستطيعون الاجتماع بين اجتماعات المجلس لمناقشة الأمور التى يجب معالجتها بسرعة. وتتصرف هذه اللجنة كامتداد للمجلس، و بالتالى قد يكون لديها صلاحيات غير محددة فى بعض المجالات. يفيد مسح جديد أنه فى حوالى ٦٨٪ من المنشآت الصناعية وفى ٧٢٪ من المنشآت المالية تتشكل اللجنة التنفيذية ــ على الأقل فى الغالبية ــ من مديرين من الخارج[٣٧]. بعض اللجان التى ليس لها انتشار واسع هى: لجنة الاستراتيجية، مسئولية المؤسسة، الاستثمارات (صندوق الادخار) ولجان االمصالح المتعارضة[٣٨].

الاتجاهات المستقبلية:

ترى دراسة قامت بها جامعة نورث وست ومؤسسة ماكينزى للاستشارات (North West University and Mckinsey Co Inc) العديد من الاتجاهات التالية فيما يختص بمستقبل مسئوليات وتنظيم مجالس الإدارة[٣٩]. برغم أن الدراسة توصلت إلى أنه ليس من المحتمل أن يكون هناك تغييرات جذرية فى هيكل المجلس الاعتيادى فإنها تتنبأ بتقليص حجم المجلس واستخدام اللجان بشكل أكثر. سيدير مجلس المستقبل شئونه باعتماد أقل على الرئيس التنفيذى الأعلى. كما سيتضمن المجلس عدداً أقل من الأعضاء من الداخل، وسيكون أقل خضوعاً للرئيس التنفيذى الأعلى فى اختيار أعضائه. سيكون هناك تركيز مكثف على المراقبة المنظمة وتقويم أداء الإدارة العليا مع الانعماس والمشاركة الأكثر للمجلس فى عملية إحلال الإدارة. كما سيكون للمجلس تأثير كبير فى تحديد التعويضات للمديرين التنفيذيين. ومن المحتمل أن يكون هناك نتيجة لنشاط المجلس اتصالات أكثر انفتاحاً بينه و بين الإدارة، وأن يوجد المجلس

لجانا للتدقيق بغرض التأكد من وجود تقويم رسمى لأداء المنشأة الإجمالى. وستصبح عضوية المجلس أكثر تمثيلاً للأقليات والنساء. وبجانب ذلك سيكون هناك ضغط مستمر ومتواصل على أعضاء المجلس فيما يختص بمسئولياتهم بجانب توقعات كثيرة من قبل العامة لمستويات أعلى من المسئولية العامة.

٣ ـ ٢ الإدارة العليا :

يتم فى الغالب تنفيذ مهام الإدارة العليا من خلال المدير التنفيذى للمنشأة بالتنسيق مع : الرئيس، نائب الرئيس التنفيذى، نواب الرئيس للأقسام. وكما ذكر فى بداية الفصل تدمج بعض المؤسسات وظيفة المدير التنفيذى فى وظيفة رئيس مجلس الإدارة. وبرغم أن هذه الخطة تفيد فى تحرير الرئيس من العديد من المسئوليات الاستراتيجية بحيث يتاح له التركيز أساساً على الأمور العملية والتشغيلية، فإنها منتقدة لكونها تعطى الرئيس والمدير التنفيذى معاً الكثير من القوة وتساعد على تقليص استقلالية المجلس[٤٠].

مسئوليات الإدارة العليا :

الرئيس وخاصة الرئيس التنفيذى مسئول أمام مجلس الإدارة عن الإدارة الشاملة فى المنشأة. إن من مهامه تنفيذ العمل المطلوب من خلال ومع الآخرين لتحقيق أهداف المنشأة. بالتالى فإن وظيفة الإدارة العليا متعددة الجوانب والاتجاهات وموجهة نحو مصلحة المنشأة ككل. وتختلف المهام المحددة للإدارة العليا من مؤسسة إلى أخرى، كما يتم وضعها بناء على تحليل مهمة المنشأة والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات الرئيسية للمنشأة، لكن المديرين فى القمة هم أشخاص يرون الأعمال ككل ويستطيعون أن يوازنوا بين الاحتياجات الآنية واحتياجات المستقبل للأعمال، وهم

أيضا الذين يستطيعون اتخاذ قرارات نهائية وفعالة[41] . يجب أن يعالج الرئيس التنفيذى بالتحديد و بنجاح ثلاث مسئوليات مهمة وحساسة للإدارة الاستراتيجية الفعالة فى المنشأة : (١) القيام بالأدوار الرئيسية ، (٢) توفير القيادة للمؤسسة (٣) إدارة عملية التخطيط الاستراتيجى .

القيام بالأدوار الرئيسية :

لقد توصل هنرى منتزبرج (Henry Mintzberg) بعد ملاحظة عميقة لمدة خمسة أسابيع لخمسة مديرين تنفيذيين إلى أن وظيفة المدير فى القمة تتضمن عشرة أدوار مترابطة ومتداخلة . وتختلف أهمية كل دور والفترة الزمنية المطلوبة لكل دور من تلك الأدوار من وظيفة إلى أخرى . وتلك هى الأدوار العشرة :

الرئيس الصورى : (أو الرمزى)	يقوم بدور قانونى ورئيسى رمزى ، يؤدى واجبات اجتماعية ومظهرية إلزامية أو واجبات قانونية (حفلات التقاعد، الغداء مع العاملين ، افتتاح المصانع ، حضور نشاطات اجتماعية ، توقيع عقود بالنيابة عن المنشأة) .
القائد :	يحث ويحفز و يطور و يقود و يرشد المرؤوسين ، يشرف على العاملين ، وعلى التدريب والنشاطات الأخرى المرتبطة (يستخدم الإدارة بالأهداف ، يوجد مناخ عمل فيه تحد ، يوجد الإحساس بالتوجيه ، يقوم بدور النموذج للآخرين) .
الارتباطى : (ضابط الاتصال)	يحتفظ بشبكة من العلاقات والاتصالات ومصادر المعلومات خارج الإدارة العليا للحصول على المعلومات والمساعدة (يقابل الأشخاص المهمين فى البيئة ، يتقابل رسمياً وشخصياً مع مديرى

الوحدات فى المنشأة ومع المديرين التنفيذين فى المنشآت الأخرى) .

المراقب : يبحث ويحصل على معلومات لكى يفهم المنشأة و بيئتها ، و يعمل كمركز أعصاب للمنشأة (يراجع تقارير نواب الرئيس عن المنشأة، يراجع المؤشرات الحساسة لأداء المنشأة، يراجع الدوريات الرئيسية فى مجال العمل، ينضم إلى أندية وجمعيات مختارة) .

الموزع : (ناشر المعرفة) ينقل المعلومات إلى بقية أعضاء الإدارة العليا والأشخاص المهمين فى المنشأة (يترأس اجتماعات العاملين، ينقل تعليمات السياسة ، يوزع الخطة الخمسية للمنشأة) .

المتحدث الرسمى : ينقل المعلومات إلى الاشخاص والمجموعات الرئيسية فى البيئة (يضع و يعد التقرير السنوى لحاملى الأسهم، يتحدث إلى غرفة التجارة، يوضح سياسة المنشأة لوسائل الإعلام، يشارك فى الحملات الدعائية، يتحدث أمام الجهات الرسمية) .

رجل الأعمال : (المستثمر) يبحث عن المشروعات فى المنشأة والبيئة لتحسين : السلع، العمليات، الإجراءات، الهياكل التنظيمية، و يشرف على تصميم وتنفيذ تلك المشروعات (يطرح برامج لتقليص التكلفة، يقوم برحلات إلى المصانع والوحدات، يغير نظام التنبؤ، يحضر للمنشأة عقوداً لزيادة حجم العمل، يعيد تنظيم المنشأة) .

معالج الشغب والمتاعب : يتخذ إجراءات تصحيحية فى أوقات الشغب والاضطراب والأزمات (يتحدث شخصياً مع : الممولين الأساسيين للمنشأة،

جماعات المصالح، الهيئات الرسمية، رؤساء النقابات، يكون لجان تحقيق، يراجع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات).

موزع الموارد: يوزع موارد المنشأة من خلال صنع القرارات أو الموافقة عليها (يراجع الميزانيات، يراجع جداول البرامج، يبدأ التخطيط الاستراتيجى، يخطط حجم العمل للعاملين، يضع الأهداف).

المفاوض: يمثل المنشأة فى مفاوضات الاتفاقيات المهمة. قد يتحدث مباشرة مع الممثلين الرئيسيين للجماعات المختلفة فى البيئة، أو يعمل من خلال مفاوض، يفاوض بخصوص عدم الاتفاق داخل المؤسسة من خلال التفاوض مع رؤساء الوحدات المتصارعة والمتعارضة (يتفاوض مع ممثلى العمال، يحل المشكلات والخلافات القانونية بين الوحدات، يتفاوض مع المقرضين والممولين والعملاء الرئيسيين للمنشأة)[٤٢].

توفير القيادة للمنشأة:

يتطلع العاملون فى المنشأة إلى الإدارة العليا بحثاً عن أو طلباً للقيادة. و يعكس تصرفهم هذا، كما يقول دركر (Drucker)، الحاجة إلى وضع مستوى معيارى وأمثلة لهم من قبل القيادة العليا[٤٣]. وطبقا لمنتزبرج (Mintzberg) يعتبر هذا دوراً أساسياً لأى مدير.

تعتبر قيادة المنشأة ذات أهمية لأنها تضع أو تحدد النغمة التى تسير عليها المنشأة كلها. ومادام معظم المديرين فى الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم طلباً للنصح والإرشاد، فإنهم بالتالى على استعداد لتقليد خصائص وأسلوب المديرين الناجحين فى القمة. و يرغب العاملون فى أى منشأة فى الحصول على رؤية واضحة لما يعملون فى

سبيله؛ الإحساس بمهمة المنشأة. الإدارة العليا فقط هى التى فى موقف يسمح لها بتحديد وتوصيل هذا الإحساس بالمهمة إلى كافة القوى العاملة فى المنشأة. إن حماس الإدارة العليا (أو عدم وجوده) معدٍ. على سبيل المثال أدى الاتجاه الإيجابى الذى يميز العديد من القادة الصناعيين المروفين فى أمريكا إلى بعث الحماس فى مؤسساتهم. لقد أفاد بيتر وواترمان (Peters and Waterman) فى كتابهما «البحث عن الأفضل In Search of Excellence» أنه يرتبط تقريباً بكل منشأة ممتازة قائد (أو اثنان) قوى يبدو أن له دوراً أساسياً فى جعل منشأته ممتازة فى الأصل.[٤٤] لقد اكتشفت دراسة قامت بها مؤسسة ماكينزى لمدة عامين أن المديرين التنفيذيين فى المنشآت متوسطة الحجم وذات النمو السريع هم فى الأصل وبدون شك مندوبو مبيعات متفوقين، يشعون قدراً كبيراً من الثقة بالنفس المؤثرة بين العاملين... ويصبرون على مشقة نقل إحساسهم القوى بمهمة المنشأة إلى كل من يتصل أو يكون على علاقة بهم[٤٥].

يُدرك المديرون التنفيذيون الذى يمتلكون إحساساً واضحاً بمهمة المنشأة أنهم قياديون ديناميكيون وملهمون. إنهم قادرون على الحصول على الاحترام والتأثير على وضع الاستراتيجية وتنفيذها، وذلك لتمتعهم بثلاث خصائص رئيسية:

١ ــ يقدم المدير العام التنفيذى للآخرين مثلاً يحتذى به فى الالتزام والارتباط به واتباعه. ويقدم القائد مثالاً فى الشخصية والملبس. كما أن اتجاهاته وقيمه بخصوص غرض المنشأة ونشاطاتها تكون واضحة وتنقل باستمرار من خلال الكلمات والأفعال.

٢ ــ يضع المدير العام التنفيذى أهدافاً واضحة للمنشأة. تتعدى رؤية المدير التنفيذى للمنشأة الشكاوى الصغيرة والتظلمات التى يواجهها فى يوم عمل عادى. تضع هذه الرؤية النشاطات والصراعات فى إطار جديد يعطى معنى جديداً لعمل

ونشاطات كل فرد، و يساعدهم على الرؤية أبعد من أو مايتعدى تفصيلات عملهم إلى مهام ووظائف المنشأة ككل.

٣ ــ ينقل المدير العام التنفيذى مستو يات الأداء المرتفعة للعاملين كما يبدى ثقته بقدراتهم فى الوصول إلى تلك المستو يات. لم يستطع أى مدير أن يحسن الأداء بوضع أهداف سهلة التحقيق وليس فيها أى تحد للفرد. يجب أن يكون المدير التنفيذى راغباً فى المتابعة من خلال نصح وإرشاد الآخرين[٤٦].

إدارة التخطيط الاستراتيجى :

يجب أن تبادر الإدارة العليا إلى عملية التخطيط الاستراتيجى وإدارتها. ويجب أن تكون نظرتها طو يلة المدى لكى تحدد مهمة المنشأة وتوضح أهدافها وتضع الاستراتيجيات والسياسات الملائمة. كما يتضح فى الشكل ٣ ــ ٢، يختلف مدى الوقت النموذجى طبقا للمستوى الأدنى بالتسلسل الهرمى فى المنشأة. على سبيل المثال يجب على رئيس المنشأة أن يعطى الوقت الأكبر من وقت التخطيط للنظر فى المستقبل لمدة عامين أو أربعة أعوام، فى حين يجب على مدير قسم أن يركز الجزء الأكبر من وقت التخطيط للنظر فى المستقبل لمدة ثلا ثة أو ستة أشهر.

يجب على الإدارة العليا لتحقيق مهامها استخدام المعلومات التى تقدمها لها ثلاث مجموعات رئيسية فى المنشأة : موظفو التخطيط طو يل الأمد، إداريو الوحدات والأقسام، وإداريو الأقسام الوظيفية.

يتكون موظفو التخطيط طو يل الأمد عادة من ستة أشخاص يترأسهم نائب رئيس قديم فى العمل أو مدير التخطيط فى المنشأة[٤٧]. إنهم يقومون باستمرار بمسح كل من البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات للوصول إلى القرارات الاستراتيجية من قبل أو بواسطة الإدارة العليا. كما يقترحون على الإدارة التغييرات الممكنة فى مهمة

وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة. و برغم أن منشأة واحدة من بين خمس منشآت تبلغ حجم مبيعاتها أقل من ١٠٠ مليون دولار لها قسم تخطيط رسمى ومنفصل، فإن كل المنشآت التى تبلغ حجم مبيعاتها على الأقل ٢ بليون دولار تمتلك تقريبا مثل هذا القسم[٤٨].

و يؤدى إداريو القطاعات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية وظيفة التخطيط لكل وحدة بمساعدة من موظفى التخطيط طو يل الأمد وبمدخلات من إداريى السلع. و يبادر عادة إداريو وحدات الأعمال الاستراتيجية برفع الاقتراحات إلى الإدارة العليا للدراسة أو من خلال الاستجابة إلى طلبات بخصوص هذه الاقتراحات من المركز الرئيسى للمنشأة. قد يطلب منهم تنفيذ استراتيجيات أو سياسات تم الا تفاق عليها أو اتخذ قرار بشأنها على مستوى القمة بحيث تنفذ على مستوى المنشأة كلها. يعمل هؤلاء الإداريون غالباً مع رؤساء أقسام وظيفية مختلفة فى نفس الوحدة لوضع الاستراتيجيات الوظيفية الملائمة، وذلك لتنفيذ استراتيجيات مخططة على مستوى الأعمال.

و يرتبط إداريو الأقسام الوظيفية (التسو يق، الهندسة، البحث والتطو ير...) مباشرة إما بمديرى القطاعات فى منشأة متعددة القطاعات أو بالإدارة العليا إذا لم يكن فى المنشأة قطاعات. وعلى الرغم من أن هؤلاء الإداريين قد يضعون استراتيجيات وظيفية محددة، فإنهم يفعلون ذلك ضمن استراتيجيات الوحدة أو المنشأة. كما أنهم يستجيبون إلى مبادرات من أعلى تطلب منهم مدخلات أو تطلب منهم وضع استراتيجيات لتنفيذ خطط الوحدة.

خصائص مهام الإدارة العليا :

تتصف مهام الإدارة العليا بصفتين تميزانها عن مهام إدارية أخرى[٤٩] :

أولا ــ القليل منها مستمر. من النادر أن ينشغل المدير فى هذه المهام طوال اليوم. ولكن المسؤوليات دائماً موجودة برغم أن هذه المهام تتم من فترة إلى أخرى. لكن

الشكل ٣ ــ ٢ الاستغلال الأمثل للوقت فى التخطيط بالمنشآت المتوسطة

	اليوم	أسبوع للأمام	شهر للأمام	٣ ــ ٦ شهور للأمام	عام للأمام	عامان للأمام	٣ ــ ٤ أعوام للأمام	٥ ــ ١٠ أعوام للأمام
الرئيس	١٪	٢٪	٥٪	١٠٪	١٥٪	٢٧٪	٣٠٪	١٠٪
نائب الرئيس التنفيذى	٢٪	٤٪	١٠٪	٢٩٪	٢٠٪	١٨٪	١٣٪	٤٪
نائب الرئيس فى المجال الوظيفى	٤٪	٨٪	١٥٪	٣٥٪	٢٠٪	١٠٪	٥٪	٣٪
المدير العام للقطاع	٢٪	٥٪	١٥٪	٣٠٪	٢٠٪	١٢٪	١٢٪	٤٪
رئيس القسم مدير إدارة	١٠٪	١٠٪	٢٤٪	٣٩٪	١٠٪	٥٪	١٪	١٪
مشرف القطاع أو القسم	١٥٪	٢٠٪	٢٥٪	٣٧٪	٣٪			
مشرف الجماعة	٣٨٪	٤٠٪	١٥٪	٥٪	٢٪			

عـنـدمـا تـظهر المهام فإنها تكون ذات أهمية قصوى ، مثل : اختيار شخص لرئاسة وحدة جديدة

لـقـد ذكـر منتزبرج (Mintzberg) أن نشاطات معظم المديرين التنفيذيين تتصف بأنها : متنوعة ، قصيرة ، مفككة . «أنجزت نصف النشاطات الملاحظة فى أقل من تسع دقـائـق فقط وعُشرها استغرق أكثر من ساعة ، فى الواقع نادراً ماكان الإداريون قادرين أو راغبين فى إنفاق وقت أكثر على أى أمر أو موضوع فى أى جلسة عمل واحدة[٥]» .

من المحتمل ألا يتم وضع الأهداف الخطيرة أو الاستراتيجية داخل المنشأة إذا كان الإداريون فى القمة منشغلين فى النشاطات، مثل هؤلاء فى دراسة منتزبرج. يقترح جون ديلورون مايلى فى تعليقه على «الطابق الرابع عشر» (المكاتب التنفيذية) فى مؤسسة جنرال موتورز للسيارات:

«كنت أحاول أن أجلب عيونًا (نظرة) جديدة لوظيفة مجموعة من التنفيذيين، حيث لايستطيع أحد أن يفعل غير ذلك فى الشهور الأولى فى وظيفة جديدة. لم يكن لدى الوقت للقيام بالمهام الحقيقية لوظيفتى الجديدة. عوضاً عن ذلك كنت مشدوداً للأسفل ومستهلكاً كلية بهذا الزخم المستمر من الاجتماعات والعمل المكتبى[٥١]».

ثانيا ــ الصفة الثانية لمهام الإدارة العليا، أنها تتطلب قدراً كبيراً من القدرات والمراجعة. تتطلب بعض المهام المقدرة على التحليل والحرص فى تقويم البدائل. و يتطلب البعض الآخر الإدراك والاهتمام بالآخرين، بينما يتطلب بعض منها المقدرة على دراسة وفهم أفكار ومفاهيم وحسابات غير واضحة.

إحدى النتائج لهاتين الصفتين هى ارتداد المديرين فى القمة إلى الأعمال الوظيفية فى المنشأة لكون الأنشطة فى الإدارة العليا غير مستمرة، فيتوافر عادة للأشخاص العاملين هناك وقت فراغ غير مخطط له، لذلك فهم ينشغلون فى الأعمال اليومية فى: الإنتاج، التسويق، المحاسبة، الهندسة أو أى أعمال أو أشغال فى المنشأة. قد يجدون أنفسهم باستمرار يضعون حلولاً لكوارث كان من الممكن معالجتها بشكل أفضل من قبل الإداريين فى المستويات الدنيا. كما أن هؤلاء الإداريين عادة مغرمون بالاعتراض «كيف يتوقع منى تنظيف المستنقع فى حين أنى مغطى حتى قمة رأسى بالتماسيح».

نتيجة ثانية لخصائص المهام المشار إليها سابقاً هى أن الإداريين فى القمة يدركون فقط تلك العناصر والمسئوليات الخاصة بوظيفة الإدارة العليا، والتى تتسق مع:

قدراتهم، خبراتهم، ومزاجهم. وفى حالة فشل مجلس الإدارة فى أن يضع بشكل واضح مايعتبره المسئوليات والنشاطات الرئيسية للإدارة العليا، عندئذ تصبح الإدارة العليا مطلقة اليد فى أن تحدد العمل بنفسها. نتيجة لذلك قد تهمل بعض المهام الأساسية والحساسة حتى تحدث كارثة.

فريق الإدارة العليا:

يعتقد العديد من المديرين التنفيذيين أن عمل الإدارة العليا هو عمل فريق وليس عمل شخص أو فرد واحد. قد يكون حجم وتنوع العمل كبيرين بما يفوق قدرات شخص واحد على القيام به باقتدار. بجانب ذلك قد يصبح الشخص عندما يكون مسئولا بمفرده منغمساً بكثافة فى المنشأة و يأخذ أو يعتبر أى نقد لنشاطات المنشأة نقداً شخصياً له. و بالتالى قد يصبح هذا الشخص أقل رغبة فى تغيير الممارسات الإدارية الشخصية كلما تغير الموقف. طبقا لبيتر دركر (Peter Drucker): «إدارة عليا من شخص واحد سبب رئيسى فى فشل نمو الأعمال[٥٢]».

يقول المحللون إنه بناء على ذلك تحتاج المنشأة الكبيرة والمعقدة إلى فريق إدارة عليا واضح الهيكل. قد ينظم هذا الفريق كمكتب للرئيس يعمل فيه مجموعة من الأشخاص متساوون حيث يحدد لكل واحد منهم مجال أولى أو أساسى للمسؤولية[٥٣]. اتبعت بعض المؤسسات هذا الاتجاه. قد يتضمن الفريق شخصاً واحداً يحمل منصب المدير التنفيذى ومجموعة من الزملاء لكل واحد منهم مسؤوليات وصلاحيات محددة و واضحة لقطاع من مهام الإدارة العليا. هيكل آخر متعارف عليه للفريق هو مجموعة من ثلاثة أو أربعة أشخاص يحدد لكل فرد بوضوح مسئوليات إدارة عليا برغم أن شخصاً واحداً هو المسئول رسمياً. تستخدم مؤسسة جنرال موتورز للسيارات هذا الهيكل. و يتضمن فريق جنرال موتورز: الرئيس، نائب الرئيس، رئيس اللجنة التنفيذية. لقد اتبعت مؤسسة جنرال

إليكتريك اتجاهاً مشابهاً برغم أنها تشير إلى فريقها للإدارة العليا المكون من أربعة أشخاص بـ «المكتب التنفيذى للمؤسسة».

لقد ازداد استخدام فريق الإدارة العليا كثيراً: من حوالى ٣٧ فى عام ١٩٧٠ إلى ١١٣ فى عام ١٩٨٠[٥٤]. إحدى الفوائد لاتجاه فريق الإدارة العليا إلى المشاركة فى الأدوار والمسؤوليات والمهام، أنها مشاركة تعتمد على قوة وضعف الأشخاص المعينين. إنه من الأفضل لمنشأة كبيرة أن يوجد بها فريق إدارة عليا لتحقيق التعاون بدلاً من محاولة إيجاد الشخص الملائم ليكون المدير التنفيذى. بدون شك يخفف اتجاه الفريق من مشكلات الإحلال أو الاستبدال، كما يمكن أن تتخذ القرارات برغم استقالة المدير التنفيذى أو غيابه أو عجزه.

٣ ــ ٣ أنماط الإدارة الاستراتيجية:

تختلف فرق الإدارة العليا جذرياً، تماماً مثل اختلاف مجالس الإدارة، فى مدى المشاركة فى عملية الإدارة الاستراتيجية. على سبيل المثال يتجه فريق الإدارة العليا المشاركة أو المنغمسة بدرجة قليلة فى الإدارة الاستراتيجية نحو القيام بالمهام الوظيفية، و يركز طاقته على مشكلات التشغيل اليومية. يتسم هذا النوع من الفرق إما بعدم التنظيم أو بأن يسيطر عليه مدير تنفيذى يستمر فى الارتباط بوحدته فى العمل التى كان يعمل بها سابقاً. على النقيض من ذلك يكون فريق الإدارة العليا المشاركة أو المنغمسة بدرجة مرتفعة فى الإدارة الاستراتيجية أكثر نشاطاً فى التخطيط طو يل الأمد. وسوف يحاول هذا الفريق أن يشرك إداريى الوحدات فى التخطيط بحيث يتوفر له وقت أكثر فى مسح البيئة للتعرف على الفرص والمخاطر.

ويمكن وضع كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى مصفوفة تعكس أربعة أنماط أساسية فى الإدارة الاستراتيجية فى مؤسسة ما. يبين لنا الشكل ٣ ــ ٣ هذه الأنماط المختلفة:

ـ الإدارة المضطربة / الفوضوية غيرالمنتظمة :

عندما تقل مشاركة كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى عملية الإدارة الاستراتيجية، يشار إلى نمطهم هذا بالإدارة المشوشة أو المضطربة. ينتظر المجلس أن تحضر الإدارة العليا اقتراحاتها. كما أن الإدارة العليا موجهة نحو العمل وتستمر فى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المحددة التى وضعت من قبل مؤسس الشركة الذى توفى منذ عدة سنوات مضت. يبدو أن الفلسفة الاستراتيجية الأساسية هنا هى «إذا كانت الفلسفة الاستراتيجية جيدة بشكل كافٍ لمؤسس الشركة فإنها بالتالى جيدة بشكل كافٍ لنا». لم يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية هنا.

الشكل ٣ ـ ٣ أنماط الإدارة الاستراتيجية

مدى المشاركة من قبل الإدارة العليا	منخفض ـ	مرتفع
مرتفع +	الإدارة الرائدة المستثمرة	الإدارة المشتركة
منخفض ـ	الإدارة المضطربة	الإدارة التى يحركها الآخرون

مدى المشاركة من قبل مجلس الإدارة

ـ الادارة الرائدة / المستثمرة :

المنشأة التى لديها مجلس إدارة لايشارك، ولكن لديها إدارة عليا تشارك بشكل مرتفع يكون نمطها مايدعى بالإدارة الرائدة / المستثمرة. لايمانع مجلس الإدارة فى أن يكون خاتماً فى يد الإدارة العليا. يعمل المدير التنفيذى وحده أو مع مجموعة و يسيطر على

المنشأة وعلى قرارتها الاستراتيجية. على سبيل المثال بنك كالهون فرست ناشيونال فى مدينة كالهون بولاية جورجيا كان مديره التنفيذى السيد برت لانس، لقد عاد للعمل فى البنك بعد أن عمل فى حكومة الرئيس الأمريكى جيمى كارتر، وحاول أن يستفيد من سيطرته على البنك كرئيس له. لقد أراد بجانب أشياء أخرى أن يبدأ البنك سياسات قروض جديدة وأن يعين ابنه البالغ من العمر ٢٦ عاماً كمدير. بدأ لانس معركة شرسة، بعد رفض مجلس الإدارة طلباته، للسيطرة على البنك. كانت النتيجة تعيين مجلس إدارة جديد لم يوافق فقط على كافة طلبات لانس والتغييرات التى طلبها، بل أيضاً فصل رئيس مجلس الإدارة السابق ورئيس البنك بدون تعويض نهاية الخدمة. بالطبع عاد لانس إلى وظيفته كرئيس للبنك وحصل على السيطرة الكاملة على كل الإدارة الاستراتيجية فى البنك[٥٥]

ـ الإدارة التى يحركها الآخرون :

على الأرجح تحدث الإدارة الألعوبة، أندر نمط من أنماط الإدارة الاستراتيجية، عندما يشارك مجلس الإدارة بعمق فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما تتفرغ أو تهتم الإدارة العليا أساساً بالعمليات التشغيلية. يظهر مثل هذا النمط عندما يتكون المجلس من المساهمين/ حاملى الأسهم الرئيسيين الذين يرفضون تفويض رئيس المنشأة فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية، برغم أن الرئيس هنا لعب دور رئيس العمليات و ينفذ فقط مايسمح له المجلس بتنفيذه أو عمله. ويحدث مثل هذا النمط أيضاً عندما يفصل المجلس رئيس المنشأة و يتأخر أو يبطىء فى البحث عن بديل، ويحتل نائب الرئيس منصب الرئيس كقائم بالأعمال أو المدير التنفيذى حتى انتهاء عملية الاختيار. وفى أثناء ذلك تكون الإدارة الاستراتيجية بشكل حازم فى يد مجلس الإدارة. فى أحد البنوك ينغمس مجلس الإدارة جداً فى الإدارة حتى إنه يطلب من الرئيس أن يحصل على الموافقة قبل أن يعيد دهان مكتبه، كما أن المجلس يصوت فعلاً على اللون! ! !

ـ الإدارة المشتركة :

إن أكثر أنماط الإدارة الاستراتيجية فعالية الإدارة المشتركة، وفيها ترتفع المشاركة أو المساهمة من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا. يعمل الا ثنان معاً بعضهم بقرب البعض لوضع : المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، السياسات. أعضاء المجلس نشيطون فى أعمال اللجان وفى استخدام المراجعة الاستراتيجية لتوفير مراجعة لنتائج تصرفات الإدارة العليا فى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات المتفق عليها. يبدو أن هذا النمط هو النمط الذى بدأ فى الظهور فى العديد من المنشآت الناجحة، مثل شركة : جنرال إليكتريك وتكساس للآلات ودايتون هدسون وغيرها من الشركات[٥٦].

٣ ـ ٤ ملخص وخاتمة

إن واضعى الاستراتيجية فى المنشأة الحديثة هم : مجلس الإدارة والإدارة العليا. ويجب أن يشارك كلاهما بحماس ونشاط فى عملية الإدارة الاستراتيجية، إذا كانت المنشأة ترغب فى الوصول إلى نجاح طويل الأمد وفى إنجاز مهمتها.

إن حجر الزاوية فى المنشأة الحديثة هو مجلس إدارة فعال. بدونه ستركز الإدارة على المشكلات والحلول قصيرة الأمد أو تسير فى مسارات تتعارض مع مهمتها الأساسية. قد تتعارض أيضاً الاحتياجات والأهداف الشخصية لمدير مع مصالح المنشأة. تهدف حتى أقوى الانتقادات لمجالس الإدارة إلى تحسين ورفع مستوى المجالس وليس إلى إلغائها[٥٧]. و يكون مجلس الإدارة النشيط أكثر حساسية فى تحديد مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة.

على النقيض تكون الإدارة العليا مسئولة عن الوظائف الكلية للمنشأة. يجب أن ينظر الأشخاص فى الإدارة العليا إلى المنشأة ككل وليس كسلاسل من الأقسام

الوظيفية أو الوحدات اللامركزية، وأن يتبصروا ويخططوا باستمرار للمستقبل، ولوضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات التى تسمح للمنشأة أو تساعدها فى مواجهة هذا المستقبل بنجاح، وأن يضعوا المعايير وأن يوفروا رؤية واضحة ليس فقط لما عليه المنشأة الآن وإنما أيضا لما ترغب أو تسعى إلى أن تكون عليه، وأن يطوروا علاقات عمل فعالة مع : مجلس الإدارة، الأفراد فى المراكز الحساسة، الإداريين فى الوحدات والمجالات والأقسام الوظيفية.

ينتج عادة عن التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فى منشأة ما نموذج متكامل أو مجلس للإدارة الاستراتيجية. ويمكن التأكد بصورة أفضل من نجاح المنشأة طويل الأمد من خلال أسلوب المشاركة حيث تشارك كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة فعليا وعمليا فى الأمور الاستراتيجية.

أسئلة للنقاش

١ ــ هل تحتاج المنشأة فعلاً لمجلس إدارة؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٢ ــ ماهى العناصر فى بيئة المنظمة التى يجب أن تمثل فى مجلس الإدارة؟

٣ ــ هل يجب أن يكون التصويت تراكمياً عند انتخاب الأعضاء فى المجلس؟

٤ ــ هل توافق على أنه يجب على المدير التنفيذى أن يلعب الأدوار العشرة المذكورة فى هذا الفصل لكى يكون فعالاً؟

٥ ــ هل أسلوب المشاركة هو الأفضل دائماً فى الإدارة الاستراتيجية؟

1. W. L. Shanklin and J. K. Ryans, Jr., "Should the Board Consider This Agenda Item?" *MSU Business Topics* (Winter 1981), p. 35.
2. W. R. Boulton, "The Evolving Board: A Look at the Board's Changing Roles and Information Needs," *Academy of Management Review* (October 1978), p. 828.
3. L. Iacocca, *Iacocca: An Autobiography* (Toronto: Bantam Books, 1984), p. 104.
4. J. Bacon and J. K. Brown, *Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board* (New York: The Conference Board, Report no. 646, 1975), p. 7.
5. Bacon and Brown, p. 75.
6. G. Smith, "Who Was Watching the Store?" *Forbes* (July 30, 1984), pp. 37–38.
   "Rolling Heads," *Time* (December 17, 1984), p. 69.
7. L. B. Korn and R. M. Ferry, *Board of Directors Ninth Annual Study* (New York: Korn/Ferry International, February 1982), p. 8.
8. Bacon and Brown, p. 15.
9. K. R. Andrews, "Corporate Strategy as a Vital Function of the Board," *Harvard Business Review* (November–December 1981), p. 175.
10. *Third Annual Banking Survey of Chief Executive Officers* (Atlanta, Chicago, New York: Egon Zehnder International, Inc., 1984), p. 9.
11. K. R. Andrews, "Directors' Responsibility for Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (November–December 1980), p. 30.
12. T. R. Horton, "The Case for Planning Committees," *Directors & Boards* (Summer 1984), p. 26.
13. A. Tashakori and W. Boulton, "A Look to the Board's Role in Planning," *Journal of Business Strategy* (Winter 1983), pp. 64–70.
14. E. Mruk and J. Giardina, *Organization and Compensation of Boards of Directors* (New York: Financial Executives Institute, Arthur Young & Co., 1981), pp. 11 and 39.
15. L. Barker, "Director Compensation 1984," *Directors & Boards* (Spring 1984), p. 35.
16. S. C. Vance, *Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1983), p. 64.
17. K. R. Andrews, "The American Law Institute's Proposals for Regulating Corporate Governance," *Harvard Business Review* (November–December 1982), p. 34.

18. S. C. Vance, p. 274.

19. J. A. Pearce, "The Relationship of Internal versus External Orientations to Financial Measures of Strategic Performance," *Strategic Management Journal* (December 1983), pp. 297–306.

20. E. S. Buffa, "Making American Manufacturing Competitive," *California Management Review* (Spring 1984), p. 39.
J. Bacon, *Corporate Directorship Practices: Membership and Committees of the Board* (New York: The Conference Board, Report no. 588, 1973), pp. 28–29.

21. T. H. Hammer and R. N. Stern, "Worker Representation on Company Boards of Directors," *Proceedings, Academy of Management,* 1983, p. 368.

22. R. J. Kuhne, *Co-Determination in Business* (New York: Praeger Publishers, 1980), pp. 41–71.

23. L. H. Clark, Jr., "What Economists Say about Business—and Baboons," *Wall Street Journal* (June 7, 1983), p. 33. Article summarizes a research paper by G. Benelli, C. Loderer, and T. Lys presented to the Interlaken Seminar on Analysis and Ideology, Interlaken, Switzerland, 1983.

24. E. F. Donaldson and J. K. Pfahl, *Corporate Finance,* 3rd ed. (New York: Ronald Press, 1969), p. 742.
F. D. Schoorman, M. H. Bazerman, and R. S. Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty," *Academy of Management Review* (April 1981), p. 244.

25. M. H. Bazerman and F. D. Schoorman, "A Limited Rationality Model of Interlocking Directorates," *Academy of Management Review* (April 1983), pp. 206–217.
M. Ornstein, "Interlocking Directorates in Canada: Intercorporate or Class Alliance?" *Administrative Science Quarterly* (June 1984), pp. 210–231.

26. R. S. Burt, "Cooptive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing," *Administrative Science Quarterly* (December 1980), p. 566.

27. Burt, p. 559.

28. For a more in-depth discussion of this topic, refer to J. M. Pennings, *Interlocking Directorates* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), and M. S. Mizruchi, *The American Corporate Network 1904–1974* (Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1982).

29. R. F. Lewis, "Choosing and Using Outside Directors," *Harvard Business Review* (July–August 1974), p. 71.

30. Korn and Ferry, p. 5.

31. Barker, p. 40.

32. Bacon, pp. 7–8.

33. Bacon, p. 6.

34. Korn and Ferry, p. 3; and Mruk and Giardina, p. 39.

35. H. S. Geneen, "Why Directors Can't Protect the Stockholders," *Fortune* (September 17, 1984), p. 29.

36. W. Wommack, "The Board's Most Important Function," *Harvard Business Review* (September–October 1979), p. 48.

37. Barker, p. 39.

38. For further information on board committees, refer to Bacon and Brown, pp. 99–140. For detailed information on the audit committee, see L. Braiotta, *The Audit Director's Guide* (New York: John Wiley & Sons, 1981).

39. R. P. Neuschel, Conference Summary (p. 60), "The Changing Role of the Corporate Board," proceedings of a conference held in Chicago on April 13, 1977, and sponsored jointly by Northwestern University's Graduate School of Management and McKinsey & Company, Inc. Privately published by the sponsors.

40. Bacon and Brown, p. 25.
Andrews, 1980, p. 36.
W. R. Boulton, "Effective Board Development: Five Areas of Concern," *Journal of Business Strategy* (Spring 1983), pp. 94–100.
H. S. Geneen, "Why Directors Can't Protect the Stockholders," *Fortune* (September 17, 1984), p. 29.

41. P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), p. 613.

42. Adapted from H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 54–94.

43. Drucker, pp. 611–612.

44. T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), p. 26.

45. A. Levitt, Jr., and J. Albertine, "The Successful Entrepreneur: A Personality Profile," *Wall Street Journal* (August 29, 1983), p. 12.

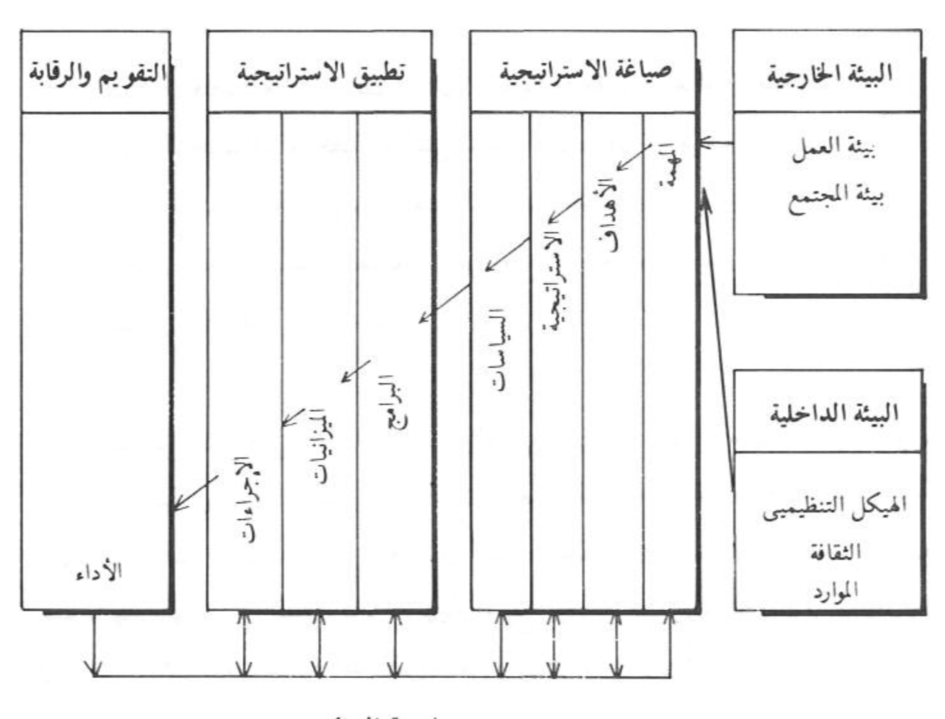
46. Adapted from R. J. House, "A 1976 Theory of Charismatic Leadership," *Leadership: The Cutting Edge,* eds. J. G. Hunt and L. L. Larson (Carbondale, Ill.: SIU Press, 1977), pp. 189–207. Bernard M. Bass refers to this model as *transformational leadership* in his article "Leadership: Good, Better, Best" in *Organizational Dynamics* (Winter 1985), pp. 26–40.

47. S. Matlins and G. Knisely, "Update: Profile of the Corporate Planners," *Journal of Business Strategy* (Spring 1981), pp. 75 and 77.

48. C. D. Burnett, D. P. Yeskey, and D. Richardson, "New Roles for Corporate Planners in the 1980's," *Journal of Business Strategy* (Spring 1984), p. 67.
49. Drucker, pp. 615–617.
50. Mintzberg, p. 33.
51. J. P. Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse Pointe, Mich.: Wright Enterprises, 1979), p. 28.
52. Drucker, p. 618.
53. Drucker, p. 619.
54. S. C. Vance, p. 203.
55. D. Russakoff, "Bert Lance on the Rebound," *Washington Post* (May 17, 1981), pp. A6–A7.
56. K. Andrews, "Corporate Strategy as a Vital Function of the Board," *Harvard Business Review* (November–December 1981), p. 175.
K. N. Dayton, "Corporate Governance: The Other Side of the Coin," *Harvard Business Review* (January–February 1984), p. 35.
57. R. P. Neuschel, Introductory Remarks (p. 11), "The Changing Role of the Corporate Board," proceedings of a conference held in Chicago on April 13, 1977 and sponsored jointly by Northwestern University's Graduate School of Management and McKinsey & Company, Inc. Privately published by the sponsors.

الفصل الرابع

البيئة الخارجية



لا توجد منشآت الأعمال فى فراغ. إنها تنشأ بسبب حاجة المجتمع إلى سلع أو خدمات معينة، كما أنها تستطيع أن تستمر فى وجودها بحرية بقدر علمها بماهية دورها فى المجتمع الكبير. نتيجة لذلك يجب أن تكون المنشآت باستمرار على علم أو دراية بالمتغيرات الرئيسية والحساسة فى بيئتها. قد تكون هذه المتغيرات داخل بيئة العمل أو فى بيئة المجتمع الكبرى (انظر الشكل ٤ ــ ١). تتضمن بيئة العمل تلك العناصر أو المجموعات التى تؤثر مباشرة فى المنشأة و بالتالى تتأثر بها، مثل: الدولة، المجتمع المحلى، الموردين، المنافسين، العملاء، الممولين، العاملين، نقابات العمال والغرف التجارية فى حين تتضمن بيئة المجتمع القوى الأكثر عمومية التى لا تمس نشاطات المنشأة مباشرة، ولكنها تستطيع، وعادة تفعل، أن تؤثر فى قراراتها وهى كما يتضح فى الشكل ٤ ــ ١ ما يلى:

- القوى الاقتصادية التى تنظم تبادل: المواد، الأموال، الطاقة والمعلومات.
- القوى الاجتماعية والحضارية التى تنظم القيم، والأخلاقيات، والتقاليد.
- القوى التكنولوجية التى تولد اختراعات لحل المشكلات.
- القوى السياسية والقانونية التى توزع القوة وتكون مصدر التعليمات وحماية القوانين والأنظمة والتعليمات.

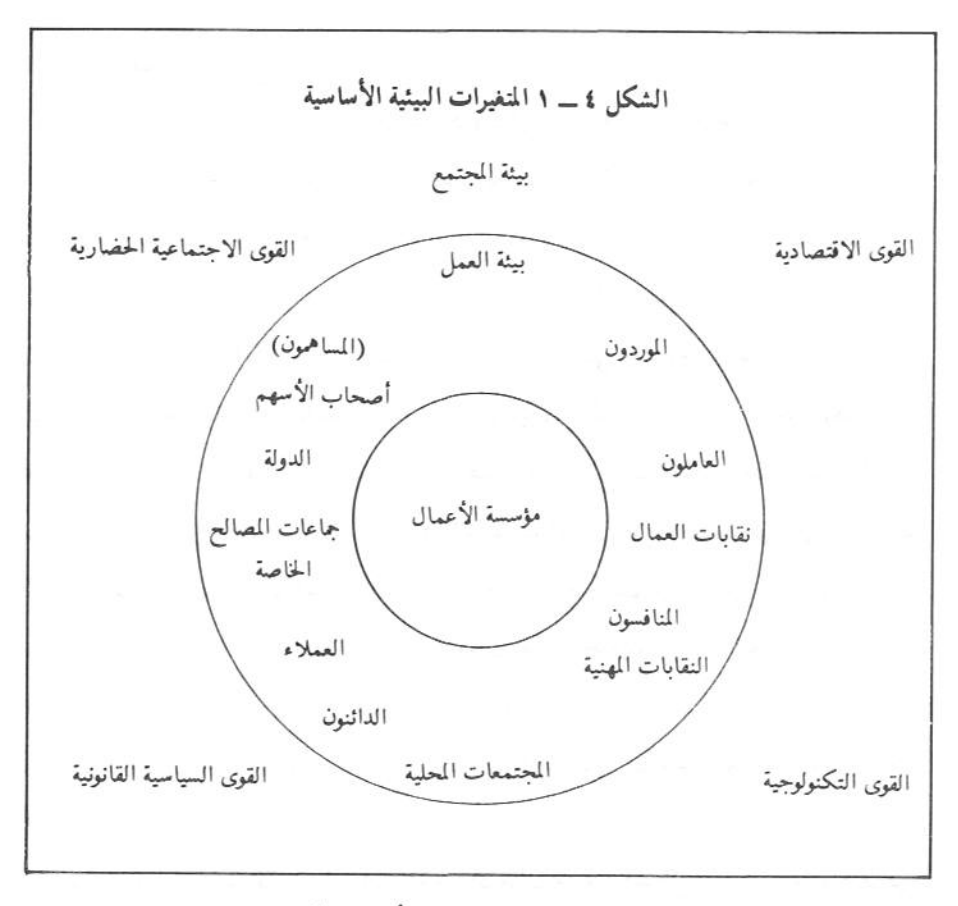
تتفاعل كل من هذه المتغيرات والقوى بعضها مع بعض باستمرار. تؤثر القوى الاجتماعية فى المدى القصير على قرارات وأفعال المنشأة من خلال الجماعات فى بيئة المهام. ولكن المنشأة تؤثر أيضًا فى المدى الطويل فى هذه الجماعات من خلال نشاطاتها. على سبيل المثال كان للانهيار المتوقع لمؤسسة كريزلر (Chrysler) للسيارات فى عام ١٩٨٠ تأثير كبير وخطير تقريبًا على كل جماعة أو قوى فى كل من بيئتها للمهام و بيئتها الاجتماعية.

٤ ـ ١ الأعمال والمجتمع (علاقة حساسة) :

لقد عاشت منشآت الأعمال عدة قرون فى حالة هدنة غير مريحة مع المجتمع. إن النشاطات التجارية والتبادلية ومن ضمنها القوانين التى تحكمها قديمة قدم التاريخ المسجل. لقد حدد قانون حامورابى (The Code of Hammurabi) الذى وضع من قبل ألفى عام قبل الميلاد الإرشادات والقواعد للتجار.[1] كما يمتلىء العهد القديم بالأمثلة العديدة للنشاط التجارى والقوانين والتعليمات التى تحكمه. كما اعتبر الفلاسفة اليونانيون عامة النشاطات التجارية ضرورية، ولكن غير مرغوبة أو مكروهة. لقد تحمل الرومان مثل اليونانيين تحت ضغط الضرورة النشاطات التجارية، ولكنهم أعطوا من يمارسها مركزاً اجتماعياً متدنياً.[2] فى السنوات الأولى من العصور الوسطى ناهضت الكنيسة الرومانية الأعمال والنشاط التجارى وحكمتهما من خلال قواعد وحدود مشددة. بالتأكيد كان يعتبر إقراض الأموال بفائدة خطيئة دينية قاتلة عند المسيحيين الذين كانوا ممنوعين من القيام بهذا النشاط. وكان هذا النشاط محظوراً عليهم، مع أن ذلك كان مقبولاً لدى اليهود. كما اعتبرت التجارة نفسها نقاء مشكوكا فيه واعتبر جمع الثروة سلوكاً وفعلاً يتعارض مباشرة مع تعاليم المسيح. لقد ظلت تلك النظرة إلى التجارة وما يرتبط بها من تراكم رؤوس الأموال مقبولة بشكل عام فى العالم الغربى كثر حتى ظهور حركة الإصلاح البروتستانتى. على النقيض من ذلك كان العالم الشرقى أكثر تحملاً وقبولاً للنشاطات التجارية.

تطور الأخلاقيات الرأسمالية :

بدأت القيم مع نهاية العصور الوسطى فى الغرب فى التغير ونظر إلى النشاطات التجارية نظرة أكثر إيجابية. ذكر عالم الاجتماع ماكس فيبر أن التغييرات فى الأخلاقيات الدينية التى نشأت نتيجة لحركة الإصلاح البروتستانتى أدت إلى إيجاد



مناخ اقتصادى مؤيد ومساند بشكل كبير لتطور الرأسمالية[٣]. ظهرت روح فردية جديدة من عصر النهضة وأيدت من قبل البروتستانتيين والإنسانيين. أعطى المجتمع قيمة مرتفعة إلى الترشيد فى الإنفاق والحماس والعمل الجاد، وهى عناصر أساسية لما يشار إليه عامة بالأخلاقيات البروتستانتية.

ولكن لم تقبل التجارة الحرة عامة حتى وقت متأخر. لقد حل بعد حركة الإصلاح ملوك وأمراء محل الكنيسة كحكام فى الأرض. لقد أوجد هؤلاء حقهم فى تنظيم نشاط الأعمال من خلال ما يسمى بمفهوم الروح التجارية (Mercantilism). بناء على هذا المفهوم فإن الفرد تابع للدولة، ونشاط الأعمال والتجارة كافة يجب أن يوجه لدعم قوة

الدولة. لقد أسس الأوربيون فى ظل هذا المفهوم منشآت عديدة، مثل: شركة الهند الشرقية للتجارة مع الأهالى فى بلدان بعيدة والعودة بسلع ذات أهمية للعرش والبلد.

وضع الاقتصادى المشهور آدم سميث (Adam Smith) فى عام ١٧٧٦ نظرية اقتصادية تبرر وتدعو إلى الرأسمالية فى كتابه المشهور «البحث فى طبيعة وأسباب ثروات الأمم». لقد قال سميث سوف تساعد الحرية الاقتصادية الأفراد من خلال المصلحة الذاتية فى إثبات ذواتهم و بالتالى إفادة المجتمع ككل. لقد استخدم مصطلح الاقتصاد الحر (Laissez-Faire) ليقترح أن تترك الحكومة الأعمال وشأنها. وسوف تتأكد القوى الخفية للسوق من خلال المنافسة الحرة والشريفة من تعظيم وتزايد الفوائد للمجتمع.

لقد نادى مفهوم الاقتصاد الحر كما وضعه آدم سميث وعدله آخرون المجتمع بأن يعطى أو يمنح منشآت الأعمال استقلالاً متزايداً لكى تستطيع إنجاز أعمالها ــ إنتاج و بيع السلع والخدمات. لقد اعتبر مثل هذا العمل فى ضوء التغيير السريع فى عالم القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ذا أهمية وقيمة للمجتمع. على سبيل المثال سمح اختراع جيمس وات لمحركات البخار بأن يستبدل بالقوى الفعلية مصدر قوة خارجى، مما نتج عنه تزايد رهيب فى إنتاج وتوزيع السلع النادرة. لقد أرخت الحكومات بسبب تلك الفوائد العديد من قيودها على التجارة، وسمحت بتراكم رأس المال وللأعمال بالازدهار.

المجتمع يدعم الاقتصاد الحر:

بدأت حكومات العالم الغربى فى تأييد استقلال قطاع الأعمال متأثرة فى ذلك بالتغيرات فى القيم الاجتماعية النابعة من مزايا التقنية الحديثة ومبادىء الاقتصاد الحر. وحبذت الحكومة فى أمريكا فى الجزء الأول من القرن التاسع عشر تطور الصناعة والتجارة. على سبيل المثال أصدرت المحكمة العليا قراراً يقضى بأن المنشأة الخاصة

كيـان قانونى ، كما أصدر الكونجرس قوانين جمركية لحماية مصالح الأعمال. بجانب ذلك قدمت الحكومة كميات كبيرة من النقود والأراضى لسكك الحديد التى كانت تنتشر فى ذلك الوقت بسرعة. كما أوضح ماجوير[4] : (McGuire) «حاولت الحكومة الفيدرالية أن تشجع نشاطات الأعمال بحد أدنى من التعليمات والتدخل. كانت مهمة الحكومة فى تلك السنوات، كما فكر العديد من السياسيين ورجال الأعمال أن تساند منشآت الأعمال فى ضوء ــ وبالاتساق مع ــ أفضل مبادىء الروح التجارية، مع السماح بالحرية للأعمال لتنمو ولتتطور بدون أى قيود، كما جاء فى مفهوم الاقتصاد الحر. وهكذا نما العُرف بأنه يمكن لرجال الأعمال فى أمريكا أن يفعلوا مالم يستطع أن يفعله إلا القلة من الأشخاص ــ الحصول على الكعكة وأكلها أيضا».[5]

بداية السيطرة/ القيود:

وجد الشعب (العامة) فى نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر أن بعض ممارسات الأعمال تتم ضد مصلحة المجتمع، وعبر عن عدم الرضا بهذا بسرعة. لقد عبر كارل ماركس (Karl Marx)، الذى كتب الميثاق الشيوعى مع فردريك إنجلز (Friedrich Engels) فى ١٨٤٨ ورأس المال فى ١٨٦٧، عن عدم الرضا هذا. لقد رفض كارل ماركس وكذلك الكثيرون أخلاقيات الرأسمالية بسبب العديد من الآثار الجانبية البغيضة أخلاقياً، مثل: استخدام الأطفال، سوء أوضاع العمل والأجور المتدنية. لقد سبب ظهور المؤسسات الاحتكارية والاتحادات أن تطلب العديد من الجماعات فى أمريكا نوعاً من التعليمات. وبرغم أن غالبية المواطنين رفضوا وجهة النظر الماركسية، فإنهم اعترضوا على مفهوم الاقتصاد الحر، لكون النظام الاقتصادى الذى اقترحه آدم سميث مبنياً على نموذج المنافسة الحرة، وهو نموذج غير فعال وليس عملياً فى ظل نظام متسع من الاحتكارات. استعادت نتيجة لذلك الحكومة الفيدرالية بعض الحرية والاستقلالية الذى أعطته للأعمال بإصدار عدة قوانين، مثل : قانون

كلايتون (Clayton) (١٩٢٤)، وقانون التجارة بين الولايات (١٨٨٧) وغيرهما من القوانين. وقد تبع ذلك إصدار عدة قوانين محددة.

مسألة الاستقلالية

أدى الكساد الاقتصادى فى عام ١٩٣٠ ونظريات كينز (Keynes) الاقتصادية وتزايد شعبية الاشتراكية كقوة سياسية إلى فقدان منشآت الأعمال الكثير من استقلاليتها وإلى زيادة تبعيتها للحكومة. تحملت الحكومات فى دول العالم كافة مسئوليات اقتصاديات بلادها. وأصدر الكونجرس فى عام ١٩٤٦ قانون التوظيف العادل الذى ذكر أن الحكومة الفيدرالية مسئولة مسئولية أولية وأساسية فى الحفاظ على ـــ والاستمرار فى ـــ الاستخدام والتوظيف الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية[٦]. بالتأكيد نسيت ـــ إن لم تكن ماتت ـــ فكرة الاقتصاد الحر خلال عقود الخمسينيات والستينيات والسبعينيات، حيث وضع الناس ثقتهم فى حكومة مركزية منتخبة بديمقراطية عوضاً عن الرأسماليين أصحاب المصالح الذاتية أو الخاصة.

أوضحت أرباح السنوات المتتالية التى حققتها منشآت الأعمال الضخمة فى أمريكا خلال تلك العقود من الرخاء، للعديد من الأفراد أن تلك المنشآت لم تكن تؤدى التزاماتها للمجتمع بصدق. لقد نظر بشكل متزايد إلى المشكلات التى أتت مع السلع وتلوث البيئة على أنها نتائج سلبية لاهتمام أصحاب أو رجال الأعمال الأنانى فقط بالأرباح. لقد عبر عن بعض تلك المشاعر الرئيس كنيدى فى عام ١٩٦٢ بعد أن أهملت صناعة الحديد والصلب فى أمريكا طلبه بعدم رفع الأسعار أثناء فترة التضخم الاقتصادى، فقال:

«لقد طلبت من كل أمريكى منذ فترة أن يفكر ماذا يمكن أن يفعل لبلاده وكذلك سألت شركات الحديد والصلب. لقد وصلنا جوابهم

خلال الأربع والعشرين ساعة الماضية... لقد قال لى والدى دائماً إن رجال الأعمال كافة غير أخلاقيين، ولكننى لم أصدقه حتى الآن»[٧].

لقد كان رجال الأعمال محاطين بشكل متزايد فى قراراتهم بعدة قوانين وخاصة مايتعلق منها بـ: تلوث الهواء والماء، حماية السلع، وممارسات التوظيف، بجانب قوانين أخرى. تزايد عدد المنشآت الفيدرالية فى أمريكا التى لها علاقة أو تساهم فى التحكم فى نشاط الأعمال من ٤٩ منشأة فى عام ١٩٦٠ إلى ٨٣ منشأة فى عام ١٩٧٠. لقد واجهت منشآت الحديد والصلب فقط ٥,٦٠٠ من القوانين والتعليمات من قبل ٢٧ منشأة فيدرالية[٨]. لقد هددت الأعمال فى أرجاء الأرض من قبل الحكومات بكثير من التعليمات وحتى بالتأميم. لقد هددت حرية الأعمال بشكل خطير.

سياسية وطنية ـ روح تجارية حديثة؟

تغيرت مع بداية الثمانينيات العلاقة بين الأعمال والحكومة. لقد تدنى وأصبح سلبياً معدل نمو إنتاجية القوى العاملة فى أمريكا فى الفترة مابين ١٩٧٨ ـ ١٩٨٠ بعد أن كان فى زيادة مستمرة لمدة قرنين تقريبا فى أمريكا[٩]. اكتشفت العديد من المنشآت الغربية من خلال التركيز على إنتاج ذى حجم كبير ومنمط أن المنشآت فى الدول النامية قد نسخت ما تستخدمه تلك المنشآت الغربية من تكنولوجيا. لقد تمكنت تلك المنشآت فى العالم الثالث نتيجة انخفاض تكلفة الإنتاج وبسبب تدنى الأجور، بجانب عوامل أخرى، من تقليص نصيب الأسواق وأرباح منشآت الأعمال فى العالم الصناعى فى الغرب بشكل خطير. لقد لجأت الحكومات فى بعض الدول الغربية بسبب مواجهتها لمشكلات البطالة الخطيرة ولمشكلات ميزان المدفوعات وميزان التجارة إلى تقليص بعض المحددات والقيود التى وضعت سابقاً على نشاط الأعمال.

لقد جادل الكثير من الأفراد أنه لايجب على الحكومة ليس فقط أن تمنح قطاع الأعمال المزيد من الاستقلالية، ولكن أن تكون أيضاً مؤيداً نشيطاً لنموه ولتطوره. لقد ظهر مفهوم حديث للروح التجارية مع وضوح أن هناك العديد من الدول ذات سياسات الدعم الصناعى، مثل اليابان وكوريا، تمتلك مؤسسات أعمال تنافسية أكثر من العديد من الدول الغربية. لقد أوضح رايخ (Reich) فى كتابه المشهور «المكتشف الأمريكى التالى The Next American Frontier» أنه يجب على الحكومة الفيدرالية أن تضع نظاما أفضل لمساعدة الصناعة فى أمريكا للتحول بسرعة من الإنتاج المنمط ذى الحجم الكبير إلى أنظمة إنتاج أكثر مرونة وأفضل نوعية تستخدم العمالة الماهرة[10]. بدأت الحكومات الوطنية فى العالم كافة فى التفكير فى نشاطات الأعمال على أنها المفتاح للنمو الاقتصادى. لقد نسيت مؤقتاً مسألة المسئولية الاجتماعية بسبب تزايد اهتمام وانشغال ــ وقلق ــ الأفراد بالبطالة أكثر من الاهتمام والانشغال بالتلوث البيئى. على أى حال بدأت وأصبحت مشكلات الفائض الملوث، والمصانع الكيماوية الخطرة والسلع غير المأمونه تمثل موضوعات مهمة للنقاش مرة أخرى فى أواسط الثمانينيات، حيث أصبح الأفراد أكثر اهتماما مرة أخرى بالجوانب أو الآثار الجانبية المكروهة للنشاط الاقتصادى.

٤ ــ ٢ المسئولية الاجتماعية :

يبدو مفهوم أن كون منشآت الأعمال مسئولة اجتماعياً مقبولاً إلى أن يسأل سائل «مسئولة أمام من؟». أوضحنا فى الشكل ٤ ــ ١ أن بيئة العمل تتضمن عدداً كبيراً من الجماعات ذات المصالح الخاصة فى نشاطات المنشآت. هل يجب أن تكون المنشأة مسئولة فقط أمام بعض من هذه الجماعات أم أن المنشأة عليها مسئولية تجاه المجتمع ككل[11]؟ يشار إلى تلك الجماعات بأصحاب المصالح لأنهم يؤثرون و يتأثرون بإنجازات المؤسسة لأهدافها.

يجب أن تنتبه المنشأة جيداً إلى بيئة العمل، وذلك لأن تلك الجماعات ــ أى أصحاب المصالح ــ تتجاوب بسرعة مع الاتجاهات العامة فى البيئة الاجتماعية وسوف تترجم تلك الاتجاهات إلى ضغوط مباشرة لتؤثر على نشاطات المنشأة. وستجد الإدارة العليا برغم إيمانها بمفهوم الاقتصاد الحر التقليدى أن اهتمام المنشأة الأساسى هو تحقيق أرباح، كما ستجد (ولدهشتها) أنه يجب عليها أن تهتم بتأثير ماتحققه من أرباح على الجماعات الرئيسية، ومنها أصحاب المصالح فى بيئتها. للعمل يستخدم كل صاحب مصلحة معاييره الخاصة لتحديد مدى فعالية أداء المنشأة، كما أن كل صاحب مصلحة يحكم باستمرار على تصرفات وأفعال الإدارة العليا من خلال تأثيرها عليه. لذلك يجب أن تكون الإدارة العليا حريصة ومدركة ليس فقط لأصحاب المصالح الرئيسيين فى بيئة عمل المنشأة، ولكن أيضاً للمعايير التى تستخدمها كل جماعة للحكم على أداء المنشأة. وفيما يلى قائمة بأهم أصحاب المصالح ومعاييرهم المحتملة :

حاملى الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى)
النقابات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم
الحكومات	مساندة برامج الحكومة
	الالتزام بالقوانين والتعليمات
الموردين	السرعة فى الدفع
	استمرارية واتساق الشراء
المقرضين/الدائنيين	الالتزام ببنود العقد
	الاعتمادية
العملاء/الموزعين	قيمة السعر المدفوع
	توافر السلعة أو الخدمة
الاتحادات التجارية	المشاركة فى برامج الاتحاد (الوقت)
	المشاركة فى برامج الاتحاد (النقود)
المنافسين	معدل النمو (تجاوز الأسواق)
	اختراع سلع أو خدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم)

المجتمعات المحلية	المساهمة فى تطوير المجتمع من خلال الضرائب والمشاركة فى الأعمال الخيرية توظيف أفراد من المجتمع المحلى
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات المساهمة فى برامج التطوير الإقليمى المساهمة فى تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين

أولويات الاهتمام :

من الممكن أن تتعارض مصالح جماعة مع أخرى فى قرار واحد خاص باستراتيجية المنشأة. على سبيل المثال قد يكون لقرار المنشأة بناء مصنع فى موقع داخل المدينة تأثير إيجابى على العلاقات بالمجتمع، ولكن له تأثيراً سلبياً على أرباح حاملى الأسهم. أىّ من مصالح تلك الجماعات لها أولوية؟

فى مسح لجمعية الإدارة الأمريكية طلب من ٦٠٠ إدارى وتنفيذى أن يرتبوا عدداً من أصحاب المصالح فى منشآتهم على مقياس من سبع نقاط حسب الأهمية[١٢]. وكما يتضح فى الجدول ٤ ــ ١ شعر هؤلاء التنفيذيون بأن العملاء هم أكثر أصحاب المصالح أهمية. لقد أعطى العاملون مرتبة مرتفعة. من المدهش أن العامة حصلت على نفس الأهمية التى أعطيت لحاملى الأسهم. لقد حصل المالكون على مرتبة أكثر أهمية من تلك التى أعطيت للعامة أو لحاملى الأسهم. وأخيراً حصل ممثلو الحكومة على مرتبة أقل أهمية من كافة الجماعات موضوع المسح.

الضغوط على منشأة الأعمال :

فى ضوء مدى المصالح والاهتمامات المتسع والموجود فى بيئة عمل أى منشأة ستكون أى جماعة أو أكثر فى أى وقت غير راضية عن نشاطات منشأة ما. على سبيل المثال لننظر إلى قرار مؤسسة جنرال موتورز للسيارات ببناء مصنع جديد فى منطقة فقيرة فى

الجدول ٤ ــ ١ أهمية أصحاب المصالح لدى التنفيذيين

أصحاب المصالح	الترتيب من ٧
العملاء	٦,٤٠
العاملون	٦,٠١
المالكون	٥,٣٠
الشعب/العامة/الجمهور	٤,٥٢
حاملو الأسهم	٤,٥١
الموظفون المنتخبون	٣,٧٩
موظفو الدولة	٢,٩٠

SOURCE: Adapted from B.Z. Posner and W.H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update." Copyright © 1984 by the Regents of the University of California. Adapted by permis.sion of the Regents from ***California Management Review,*** vol. xxvi, no. 3, p 206.

مدينة ديترو يت . عندما تحولت أرباح المنشأة إلى خسائر فى عام ١٩٨٠ أخبرت المنشأة مدينة ديترو يت أنها ستغلق فى عام ١٩٨٣ مصنع السيارات الكاديلاك الذى يقع ضمن حدود المدينة . وإدراكاً منها لمسئوليتها تجاه المدينة اقترحت المنشأة على المدينة إيجاد قطعة أرض فى حدود ٤٥٠ ــ ٥٠٠ دونم قريبة من الطرق الخارجية ومن سكك الحديد لبناء مصنع جديد داخل حدود المدينة . اتفق مجلس مدينة ديترو يت مع مدينة هامترامك (Hamtramck) على منح مصنع دودج (Dodge) للسيارات الشاغر (الذى تخلت عنه شركة كريزلر للسيارات سابقاً) والمناطق القريبة منه لمؤسسة جنرال موتورز. عندما بدأت المدينتان فى استملاك المنازل والمصانع والكنائس فى المنطقة ، ظهرت المعارضة . رفعت العديد من القضايا القانونية . من هنا وجدت مؤسسة جنرال موتورز نفسها فى موقف صعب سواء بقيت أم تركت المدينة[١٣] .

موضوع آخر مثير للجدل وهو وجود أكثر من ٣٠٠ منشأة أعمال مريكية فى جنوب أفريقية. لقد حثت كثير من الانتقادات الموجهة للتفرقة العنصرية، وذلك فى ظل سياسة التفرقة العنصرية المتعسفة التى تمارسها حكومة جنوب أفريقية ضد السكان غير البيض، المنشآت الأمريكية على أن تصفى أعمالها هناك. يقول هؤلاء الذين هم ضد سياسة التفرقة العنصرية، فى ظل سيطرة المنشآت الأمريكية على ما يبلغ ٧٠٪ تقريباً من صناعة الحاسبات الإلكترونية ونصف أعمال البترول فى جنوب أفريقية، أن وجود بعض المنشآت الهامة، مثل أى بى أم (IBM)، إكسون (EXXON)، جنرال موتورز (G.M.) وفورد (FORD) وغيرها يوفر و يقدم الدعم المالى والتكتيكى للحكومة العنصرية. لقد انتقدت الدعوة بإيقاف استثمارات منشآت الأعمال الأمريكية من قبل بعض السود فى جنوب أفريقية الذين لهم وجهة نظر مختلفة. لقد علق «مانجستو جتشا بوزلزى» رئيس وزراء قبيلة الزولو بالوراثة قائلاً: «لم يثبت لنا أحد أن ماسنعانيه فى مجتمع السود نتيجة توقف الاستثمارات (عدم الاستثمار) سوف يرغم النظام الحاكم فعلياً على إحداث التغييرات الجذرية التى ننادى ونطالب بها جميعاً[١٤]» لقد اختارت ١٥٠ منشأة أعمال أمريكية حلاً وموقفا وسطا فى ظل التمزق بين مطلبين متعارضين. لقد ظلت تلك المنشآت فى جنوب أفريقية ولكنها وقعت على ــ واتبعت ــ وثيقة سوليفان، وهى مجموعة من مبادىء الفرص المتساو ية والمساواة فى التعامل، وضعها ليون سوليفان قسيس إحدى الكنائس البروتستانتية فى فيلادلفيا ومدير مؤسسة جنرال موتورز. و برغم ذلك فقد سحبت حوالى أر بعين جامعة أمريكية فى منتصف عام ١٩٨٥ أكثر من ٣٠٠ مليون دولار من استثماراتها فى منشآت تتعامل مع جنوب أفريقية، وكذلك فعلت أكثر من ١٨ مدينة وخمس ولايات فى أمريكا[١٥].

يوضح المثالان السابقان كيف أنه من الممكن أن تواجه منشأة أعمال بسهولة العديد من المشكلات ــ حتى عندما تحاول الإدارة العليا أن تحقق أفضل النتائج لكل

من لهم دور أو علاقة. هناك أمثلة أخرى لمنشآت تمارس وتقوم بأشغال مشكوك فيها، غير أخلاقية وحتى غير قانونية. كما توضح هذه الأمثلة الجانب المظلم فى اتخاذ القرارات فى المنشآت وتساند وتدعم هؤلاء الذين يحبذون الكثير والمزيد من تعليمات الحكومة والقليل من الاستقلالية للمنشآت. ليس هناك شك فى أن بعض الإدارات العليا فى بعض المنشآت قد اتخذت أحياناً بعض القرارات التى تركز على الأرباح فى المدى القصير أو على المكاسب الشخصية على حساب علاقات طويلة المدى مع: الدولة، المجتمع المحلى، الموردين، وحتى مع العملاء والعاملين. على سبيل المثال هاهى ذى بعض الممارسات المشكوك فيها التى ظهرت فى السنوات القليلة الماضية:

- احتمال الإهمال فى بناء وممارسات الإدارة فى محطة للطاقة النووية وفى مصانع الكيماويات، على سبيل المثال محطة الطاقة النووية فى جزيرة ثلاثة الأميال ومصنع مؤسسة يونيون كربيد (Union Carbide) للكيماويات فى بوهبال (Bhopal) فى الهند[16].
- التخلص بصورة غير سليمة من العادم النووى والفائض الملوث (قناة لاف Love Canal)[17].
- إنتاج وبيع سلع بها عيوب (حبوب منع الحمل من قبل مؤسسة روبن دالكون Robin's Dalkon)[18].
- إعلان الإفلاس لإلغاء عقد مع العمال وتخفيض الأجور (مؤسسة ويلسون للأغذية Wilson)[19].
- عدم توفير حماية كافية للعاملين من التعرض للمواد الكيماوية الخطرة فى مكان العمل (مبيد الحشرات فى مؤسسة جون مانفيل Johns Mqnville)[20].
- الحالات المستمرة من الغش، الرشوة، التزييف والاتفاق على السعر بين المنشآت بكل الأحجام، وفى المواقع كافة، (مطالبات وادعاءات مؤسسة جنرال إلكتريك

غير القانونية لأكثر من ٨٠٠ ألف دولار كزيادة فى التكلفة فى عقود الصواريخ مينيو تمان Minuteman missile)[٢١].

الأخلاقيات (مسألة قيم) :

تتعارض مثل هذه الممارسات المشكوك فيها من قبل منشآت الأعمال مع قيم المجتمع ككل، كما أنها تنتقد وتقدم إلى المحاكم. لماذا تتم بعض الأفعال أو التصرفات التى من الواضح أنها تؤذى أصحاب مصالح مهمين فى بيئة مهام المنشأة؟ هل منشآت الأعمال والأشخاص الذين يديرونها غير أخلاقيين أو ليست لديهم أخلاق، أم أنهم ببساطة يجهلون النتائج العديدة لأفعالهم أو تصرفاتهم؟

الاختلاف الحضارى :

أحد الأسباب لمثل هذا السلوك هو عدم وجود معايير سلوكية عالمية لرجال الأعمال. تختلف المعايير والقيم الحضارية بين الدول وحتى بين مناطق جغرافية مختلفة وبين الجماعات العرقية فى نفس الدولة. أحد الأمثلة : استخدام الرشوة والعمولات للتأثير على أحد العملاء المتوقع التعامل معهم ليشترى من مورد معين. برغم أن مثل هذا السلوك أو التصرف يعتبر غير قانونى فى أمريكا، فإنه عميق الجذور فى عدة بلدان، فى المكسيك مثلاً تعتبر الرشوة نوعاً من المزايا الإضافية[٢٢].

الاختلاف فى القيم الفردية :

يقع سبب آخر محتمل لممارسات المنشآت المشكوك فيها فى الاختلاف فى القيم بين الإدارة العليا وأصحاب المصالح المهمين فى بيئة المهام. قد يعتقد بعض رجال الأعمال أن تعظيم الأرباح هو الهدف الأساسى لمنشآتهم، فى حين قد يكون لجماعات المصالح ذات العلاقة أهداف أخرى مثل استخدام أو توظيف الأقليات أو حماية البيئة.

يعارض الاقتصادى ميلتون فريدمان (Milton Friedman)، فى محاولة منه للعودة إلى مفهوم الاقتصاد الحر، مفهوم المسئولية الاجتماعية. إذا تصرف رجل الأعمال بمسئولية بتقليص سعر السلع ليمنع التضخم أو الإنفاق لتقليل تلوث البيئة أو توظيف العاطلين فإن هذا الشخص فى رأى فريدمان ينفق أموال حاملى الأسهم لصالح اجتماعى. وإذا حصل رجل الأعمال على موافقة ـ أو تشجيع ـ حاملى الأسهم للتصرف بهذا الشكل، فإنه عندئذ يتصرف بدوافع غير اقتصادية، وقد يسبب على المدى البعيد الأذى للمجتمع نفسه الذى تحاول المنشأة مساعدته. تصبح المنشأة بتحمل تلك التكلفة الاجتماعية أقل فعالية، وبالتالى إما أن ترفع الأسعار لتغطى التكلفة المرتفعة أو أن تؤجل الاستثمار فى نشاطات جديدة وفى البحث والتطوير. تؤثر هذه النتائج سلبياً ـ وربما بصورة قاضية ـ على فعالية المنشأة فى المدى البعيد. لهذا أشار فريدمان إلى المسئولية الاجتماعية للمنشآت على أنها «وثيقة هدامة فى أساسها»، وأوضح أن هناك مسئولية اجتماعية واحدة فقط للمنشآت، وهى استخدام مواردها وممارسة النشاطات التى وضعت لزيادة أرباحها مادامت تعمل فى إطار القواعد المنظمة لذلك، أى ممارسة المنافسة الحرة والمفتوحة بدون غش أو خداع[٢٣].

لقد نقد وكذلك مدح فريدمان فى آن واحد على موقفه من الحرية الاقتصادية. يتفق رجال الأعمال مع فريدمان ليس فقط لكون آرائه تتسق أو تتكامل مع مصالحهم الشخصية، ولكن أيضا لاتفاقها مع سليم القيم لديهم. لقد بين البحث الذى قام به كل من جاث وتاجييرى (Guth and Tagiuri) أن المديرين التنفيذيين فى المستويات العليا فى أمريكا يمتلكون باقتناع مجموعة أو خليطا من القيم الاقتصادية النظرية والسياسية. فى حين تحتل القيم الدينية والجمالية والاجتماعية مرتبة أدنى فى حياتهم. وتوضح المقارنة التالية بين المديرين التنفيذيين ورجال الكنيسة من حيث ترتيب القيم الاختلاف الكبير بينهما (رتبت القيم تسلسياً من الأهم إلى الأقل أهمية)[٢٤] :

التنفيذيون	رجال الكنيسة
اقتصادية	دينية
نظرية	اجتماعية
سياسية	جمالية
دينية	سياسية
جمالية	نظرية
اجتماعية	اقتصادية

تخيل الجدل (الخلاف) الذى من الممكن أن يحدث أو ينشأ إذا كان على مجموعة تتكون من مديرين تنفيذيين ورجال من الكنسية اتخاذ قرار بخصوص الأمور الاستراتيجية التالية : هل يجب أن نغلق المنشآت يوم الأحد؟ هل يجب أن توظف المنشأة أشخاصاً معوقين وتتحمل ارتفاع تكلفة التدريب التى تنشأ من توظيفهم؟ من المحتمل عند مناقشة هذه الأمور أن يهتم المديرون التنفيذيون كثيراً بالتأثيرات على الأرباح، بينما يهتم رجال الكنيسة بالتأثيرات على المجتمع والخلاص.

يدعم هذه الخلاصة دراسة عن ٦٠٠٠ إدارى وتنفيذى طلب منهم أن يعطوا تقديراً لعينة ممثلة لأهداف منشأة عادية، كما هو مبين فى الشكل ٤ — ٢. تبين النتائج بوضوح كيف تم ترتيب خدمة المجتمع وخدمة العامة فى آخر القائمة بعد فعالية المنشأة وتعظيم الأرباح[٢٥]. تتفق هذه الدراسة بصفه عامة مع دراسات سابقة أظهرت رغبة رجال الأعمال فى تحديد وحصر مسئوليتهم الاجتماعية فى المجالات التى يرون أنها تفيد المنشأة فى تخفيض التكلفة وتقليل تعليمات الحكومة[٢٦].

ستؤدى هذه النظرة الضيقة لمسئوليات منشآت الأعمال تجاه المجتمع إلى الصراع بين تلك المنشآت و بعض أعضاء بيئة المهام. يرى كارول فى دراسته عن المسئولية

الاجـتـمـاعـيـة أنه بجانب المسئوليات الاقتصادية والقانونية الواضحة للمؤسسات هناك مـسـئـولـيات أخلاقية واختيارية[٢٧]. المسئوليات الاقتصادية هى إنتاج السلع والخدمات ذات الـقـيـمـة للمجتمع، وتحدد المسئولية القانونية من قبل الحكومة أو الدولة من خلال الـقوانين التى من المتوقع أن تتبعها أو تلتزم بها المنشأة، فى حين أن مسئوليتها الأخلاقية أن تـتـبـع المـعتقدات أو القيم التى تؤمن بها الغالبية بخصوص كيف يجب أن يتصرف الأفراد فى المجتمع.

الجدول ٤ ــ ٢ أهمية أهداف المنشأة المختلفة لدى التنفيذين

أهداف المنشأة	درجة الأهمية من وزن (٧)
فعالية المنشأة	٦,٢٦
ارتفاع الإنتاجية	٦,١٦
ارتفاع المعنويات	٦,٠١
كفاءة المنشأة	٥,٩٣
تعظيم الأرباح	٥,٤٤
نمو المنشأة	٥,٢٠
أهمية المنشأة للمجتمع	٤,٨٢
خدمة العامة(الجمهور)	٤,٦٨

SOURCE: Adapted from B.Z. Posner and W.H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update." Copyright © 1984 by the Regents of the University of California. Adapted by permission of the Regents from ***California Management Review,*** vol. xxvi, no. 3, p. 205.

على النقيض من ذلك فإن المسئولية الاختيارية هى صفاء الالتزام التطوعى الذى تتحمله المنشأة. أمثلة لذلك : المساهمات أو التبرعات الخيرية ، تدريب المعوقين والعاطلين، إنشاء مراكز الطفولة ودور الحضانة للأمهات العاملات. كذلك يميل كارول أيضاً إلى أن فشل منشآت الأعمال فى الاعتراف بالمسئولية الأخلاقية والاختيارية وتحملها يؤدى إلى تدخل المجتمع من خلال الدولة لجعلها مسئوليات قانونية. قد يتم ذلك من قبل الدولة بدون اعتبار أو اهتمام بمسئوليات المنشأة الاقتصادية. قد تواجه المؤسسة نتيجة لذلك صعوبة كبرى فى تحقيق الأرباح التى كان من الممكن تحقيقها لو تحملت طواعية بعض المسئوليات الأخلاقية والاختيارية. على سبيل المثال : لقد ذكر بعض الأشخاص فى صناعة السيارات الأمريكية أن التعليمات الكثيرة التى صدرت بين الأعوام من ١٩٦٠ – ١٩٧٠ بخصوص حماية مستخدمى السيارات والبيئة كانت – جزئياً – هى السبب فى ضعف الصناعة فى بداية الثمانينيات[٢٨].

على أى حال فشلت الدراسات فى هذا المجال فى أن تجد أية علاقة مباشرة ومحسوسة بين مسئولية منشأة الأعمال الاجتماعية وأدائها المالى. من الممكن ذكر العديد من الأمثلة لكل من المنشآت ذات الأرباح المرتفعة وذات الأرباح الحدية مع كل من سجلات اجتماعية سيئة وممتازة[٢٩]. أحد الأمثلة المثيرة مؤسسة كنترول داتا. نظمت تلك المؤسسة تحت رئاسة وليم نوريس (Norris) المهتم اجتماعياً والمالك والرئيس والمدير التنفيذى مصانع تجميع فى المناطق الفقيرة والسجون، وأنفقت الملايين من الدولارات على أنظمة عقل إليكترونى للتعليم والتدريب فى المدارس والصناعة. لسوء الحظ تدنت أرباح المؤسسة وانتقد نوريس لقيامه بمشروعات استنزفت الاستثمار بعيداً عن مشروعات المؤسسة المربحة[٣٠].

برغم التوصل إلى أن المسئولية الاجتماعية ليس لها علاقة بالأرباح ، فإن نتيجة واحدة تبدو واضحة. يسرى القانون الصارم للمسئوليات : إذا لم تستطع منشآت

الأعمال أو كانت لا ترغب فى ممارسة المراقبة الذاتية من خلال الاهتمام بمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح فى كل من بيئة المهام والبيئة الاجتماعية كافة، عندئذ سيتولى المجتمع ـ غالباً من خلال الحكومة ـ مراقبة أفعال وتصرفات تلك المنشآت والتأكد من التزامها بمسئوليتها، ومرة أخرى ستقلص الحكومات استقلالية وحرية قطاع الأعمال من خلال تزايد القواعد والتعليمات.

٤ ـ ٣ مسح البيئة :

يجب أن تدرك المنشآت وتكون مراعية للتغييرات ـ خاصة المحتملة منها ـ فى العوامل الأساسية فى البيئة الاجتماعية وفى بيئة المهام، وذلك لكونها جزءاً من المجتمع الكبير الذى يؤثر فيها باستمرار و بطرق مختلفة. على سبيل المثال فى عام ١٩٧٣، فوجىء العديد من المنشآت بحظر تصدير النفط العربى، والنتيجة كانت أنه لم يمكن إنتاج السلع التى تعتمد على النفط كمادة خام أو كمصدر طاقة. كانت النتيجة النقص وتعديل الأسعار مما سبب الارتباك والفوضى فى الاقتصاد العالمى. أدركت عندئذ الإدارة العليا فى كثير من منشآت الأعمال مدى اعتمادها على أحداث خارجية غير متوقعة. كانت تلك الفترة، بداية السبعينيات، هى التى وضع فيها العديد من المنشآت لأول مرة أنظمة تخطيط استراتيجى رسمية. مع بداية ١٩٨٤ كان مابين ٩٢٪ ـ ٩٥٪ من المنشآت العالمية الكبرى يستخدم أقسام تخطيط لمسح البيئة وإعداد التنبؤات[٣١].

يجب على واضعى الاستراتيجية، قبل البدء فى وضع استراتيجيات محددة، مسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمخاطر المحتملة. إن مسح البيئة هو مراقبة، وتقويم، وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية على الأشخاص الرئيسيين فى المنشأة[٣٢]. إنه وسيلة تستخدم من قبل المنشأة لتجنب المفاجآت الاستراتيجية، وللتأكد من

نجاحها على المدى الطويل[٣٣]. يجب مسح كل من بيئة المهام والبيئة الاجتماعية للتعرف على العوامل الاستراتيجية التى من المحتمل أن يكون لها تأثير قوى على نجاح أو فشل المنشأة، وتحديد هذه العوامل ومتابعتها.

مسح العوامل الاستراتيجية :

غالباً ما يبدأ مسح البيئة بالتعرف على العوامل الاستراتيجية فى بيئة المهام والبيئة الخارجية. العوامل الاستراتيجية هى تلك المتغيرات التى تعتقد الإدارة العليا أنها قد تؤثر تأثيراً كبيراً على نشاط المنشأة. إنها أنماط من الحوادث التى تؤثر على المنشأة فى المستقبل. إنها فى الغالب تلك العوامل التى أثرت بقوة على المنشأة فى الماضى ولا تزال تؤثر عليها حتى الآن. ولكن للأسف لاتحاول المنشآت، إلا القليل منها، توقع حدوث تلك العوامل[٣٤]. بجانب ذلك من المحتمل أن تؤدى قيم الإدارة العليا إلى تحيزها فى إدراك ماهو مهم أو غير مهم لمسحه فى البيئة الخارجية وفى تفسيرها لما تدركه.

على سبيل المثال أوضحت دراسة حديثة شملت رؤساء منشآت (بنوك) الإقراض والادخار أن إدراك الرئيس للبيئة يؤثر بقوة على التخطيط الاستراتيجى. لم يستخدم هؤلاء الرؤساء، الذين اعتقدوا أن البيئة غير المؤكدة الحالية ماهى إلا مؤقتة، تخطيطاً طويل المدى أو لجانا للتخطيط. لقد اختاروا ببساطة الانتظار حتى تعود الأيام الخوالى السابقة. على النقيض من ذلك أمضى الرؤساء، الذين اعتقدوا أن أيام الاستقرار والانتظام فى البيئة قد ولت ولن تعود، مابين ٣٠٪ و ٥٠٪ من أوقاتهم فى الاهتمام بالأمور الاستراتيجية طويلة المدى وفى استخدام مكثف لإخصائى التخطيط[٣٥].

بيئة المجتمع :

إن عدد العوامل الاستراتيجية فى بيئة المجتمع هائل. وكما يلاحظ فى الجدول ٤ ــ ٣ تصنف المنشآت الكبيرة بيئة المجتمع فى أربعة مجالات وتركز مسحها فى كل مجال على الاتجاهات التى لها ارتباط كبير/عميق بالمنشأة. وتكون المنطقة أو المجال الاقتصادى عادة الأكثر أهمية، يتبعه المجال : التكنولوجى، والسياسى، والقانونى والاجتماعى الحضارى، ولكن بشكل متناقص فى الأهمية[٣٦]. من الواضح أن الاتجاهات فى أى مجال قد تكون ذات أهمية قصوى لمنشأة فى الصناعة، وذات أهمية أقل لمنشآت أخرى فى صناعات مختلفة. على سبيل المثال أثر التضخم الغير الطبيعى فى السكان فى أمريكا الذى حدث بسبب زيادة عدد المواليد فى الخمسينيات بقوة على صناعة المشروبات (البيرة) بجانب صناعات أخرى. عندما أصبحت هذه المجموعة من السكان أكبر سناً خلال عقد الثمانينيات تناقصت نسبة عدد السكان فى سن مابين ١٨ ــ ٢٥، وهى أعلى نسبة من مستهلكى البيرة. وبالتالى تقلصت مبيعات وأرباح صناعة البيرة واكتشفت بعض المنشآت المنتجة للمشروبات (للبيرة) مثل أنهيسير وبوش (Anheuser-Busch) أنه يجب عليها أن تنوع إنتاجها لكى تحقق أرباحاً. على النقيض من ذلك، مع تزايد الأفراد فى سن مابين ٢٥ ــ ٣٤، تزايد الطلب بشكل ملحوظ على دور الحضانة. ومع وجود أطفال لدى المهنيين صغار السن قاطنى الضواحى اضطرت منشآت الأعمال إلى أن تغير ماتقدم من منتجات وخدمات. على سبيل المثال قال جيرى جونز (Jerry Jones) نائب الرئيس لمنتجع كولورادو إن الأطفال الذين كانوا يتزحلقون على الجليد أصبحوا الآن أولياء أمور مسئولين عن أولادهم، ولا يتزحلقون كثيراً، وعندما يفعلون ذلك ينفقون القليل من النقود. ولكى تستمر المنتجعات فى العمل تستخدم الآن سياسة التنزيلات وتخفيض الأسعار والإعلان والدعاية لتشجيع العائلات[٣٧].

الجدول ٤ ــ ٣ بعض العوامل المهمة فى بيئة المجتمع

الاجتماعية الحضارية	الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية/القانونية
ــ التغير فى نمط الحياة	ــ اتجاهات إجمالى الناتج القومى	ــ مجموع إنفاق الدولة على البحث والتطوير	ــ تعليمات حماية التجارة
ــ التوقعات المهنية	ــ معدلات الفائدة	ــ مجموع انفاق الصناعة على البحث والتطوير	ــ قوانين حماية البيئة
ــ نشاط المستهلكين	ــ عرض النقود	ــ تركيز الجهود التكنولوجية	ــ قوانين الضرائب
ــ معدل تكوين الأسرة	ــ معدلات التضخم	ــ حماية الاختراع	ــ حوافز خاصة
ــ توزيع السن للسكان	ــ معدلات البطالة	ــ السلعة الجديدة	ــ تعليمات التجارة الخارجية
ــ التحول الإقليمى فى السكان	ــ مراقبة الأجور والأسعار	ــ تطورات جديدة فى نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق	ــ الاتجاه نحو الشركات الأجنبية
ــ توقعات الحياة	ــ رفع وتخفيض قيمة العملة		
ــ معدل نمو السكان	ــ توافر الطاقة وتكلفتها		ــ قوانين التوظيف
ــ معدلات المواليد	ــ الدخل الفردى	ــ تحسين الإنتاجية من خلال الميكنة	ــ استقرار الحكومة

قال جون نيسبت (John Naisbitt) فى كتابة الشهير «الاتجاهات الكبيرة Megatrends» إن بيئة أمريكا الاجتماعية الحالية غير مستقرة وهائجة لأنها تنتقل من عصر إلى آخر. كما يقترح أن المجتمع الأمريكى تعاد هيكليته من خلال عشرة مؤشرات شاملة أو مايدعى بالمليون اتجاه التى تحدد ــ أو يتصف بها ــ المجتمع الجديد، وذلك على أساس تحليل محتوى الصحف. وهذه المؤشرات هى :

١ ــ إننا ننتقل من المجتمع الصناعى إلى مجتمع المعلومات.

٢ ــ إننا ننتقل من التكنولوجيا المرغمين عليها إلى المزاوجة بين كل تكنولوجيا جديدة والاستجابة التعويضية الإنسانية.

٣ ــ إننا ننتقل من الاقتصاد الوطنى إلى الاقتصاد العالمى.

٤ ــ إننا ننتقل من الاهتمامات القصيرة المدى إلى تلك الطويلة المدى، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجى.

٥ ــ إننا ننتقل من فترة/مرحلة المركزية إلى لامركزية القوة.

٦ ــ إننا نتحول من الاعتماد على مساعدة المنشآت إلى الاعتماد على الذات.

٧ ــ إننا ننتقل من الديمقراطية الممثلة إلى ديمقراطية المشاركة فى أمور السياسة وأيضا فى مكان العمل.

٨ ــ إننا نتخلى عن اعتمادنا على الهياكل الهرمية التقليدية (hierarchical) فى سبيل شبكات اتصال غير رسمية.

٩ ــ إننا ننتقل جغرافياً من الشمال إلى الجنوب والغرب.

١٠ ــ إننا ننتقل من مجتمع ذى عدد محدود من الاختيارات الشخصية إلى مجتمع متعدد الاختيارات[٣٨].

واذا كان نيسبت (Naisbitt) مصيباً فيما يقول سيكون لهذه التغييرات تأثير هائل على منشآت الأعمال. سيحتاج المخططون الاستراتيجيون إلى مسح البيئة بحذر وعن

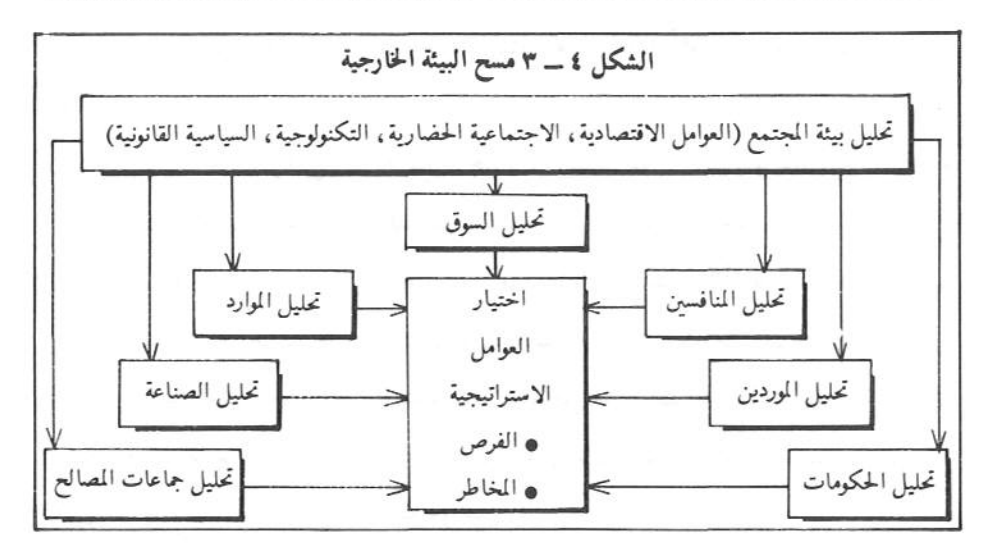
قرب للتعرف على أى اتجاهات قد يكون لها تأثير خطير على مستقبل منشآتهم. يجب أن يستخدم المخططون، لتجنب زيادة حجم المعلومات، مصفوفة أولوية الأمور، كما يتضح فى الشكل ٤ ـ ٢، لتساعدهم فى تقرير أى أمور يجب مسحها بحذر وعن قرب (أولوية مرتفعة)، وأى أمور تمسح جزئياً (أولوية متدنية).

الشكل ٤ ـ ٢ مصفوفة أولويات الأمور

احتمالات الحدوث \ احتمالات التأثير على المنشأة	متدن	متوسط	مرتفع
مرتفع	أولوية متوسطة	أولوية مرتفعة	أولوية مرتفعة
متوسط	أولوية متدنية	أولوية متوسطة	أولوية مرتفعة
متدن	أولوية متدنية	أولوية متدنية	أولوية متوسطة

SOURCE: Adapted from L. L. Lederman, "Foresight Activities in the U.S.A.: Time for a Re-Assessment?" *Long-Range Planning* (June 1984), p. 46. Copyright © 1984 by Pergamon Press, Ltd. Reprinted by permission.

الشكل ٤ ـ ٣ مسح البيئة الخارجية



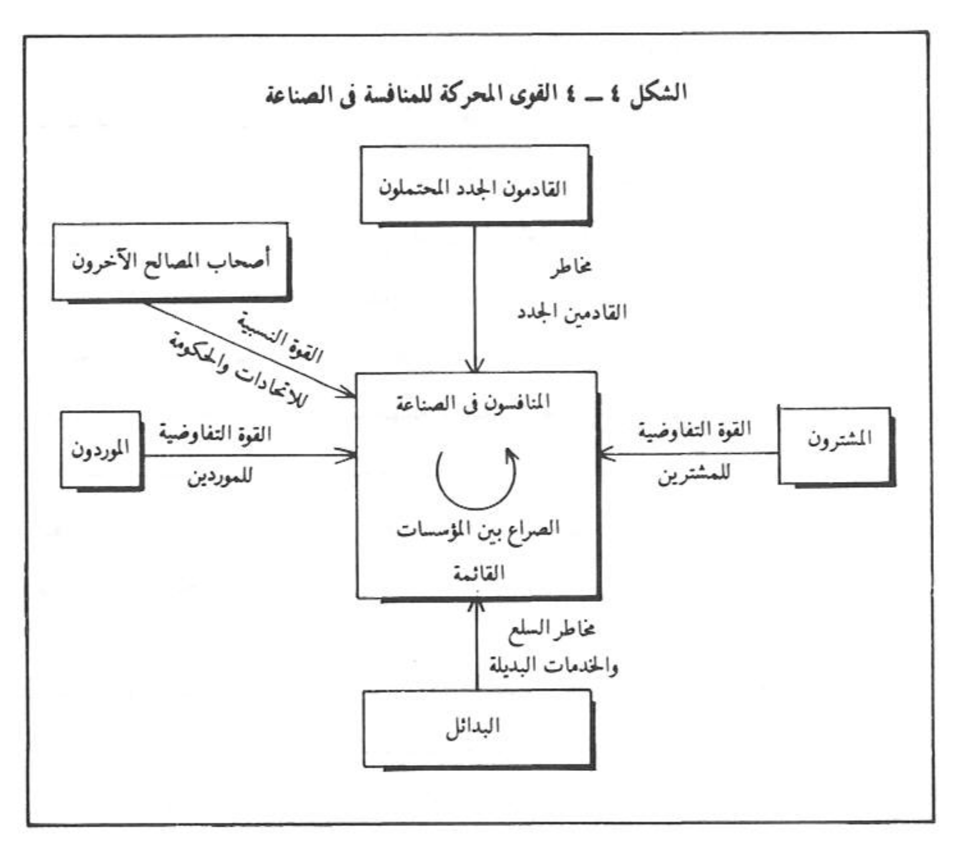
بيئة العمل :

تنعكس التغيرات فى بيئة المجتمع كما لوحظ سابقاً على شكل ضغوط على المنشآت من جماعات بيئة العمل. كما يتضح من الشكل ٤ ـــ ٣، تتضمن مراقبة المنشأة للبيئة تحليلاً لكافة العناصر ذات العلاقة فى بيئة العمل : جماعات ذات مصالح، الصناعة التى تنتمى إليها، الموارد، الأسواق، المنافسين، الموردين والحكومات.

ذكر بورتر (Porter)، وهو مرجع فى الاستراتيجية التنافسية، أن أهم مايشغل المنشأة هو حدة المنافسة فى الصناعة التى تنتمى إليها. يتحدد مستوى أو معدل هذه الحدة من خلال أو بواسطة القوى التنافسية الأساسية التى يوضحها الشكل ٤ ـــ ٤. «تحدد القوة الجماعية لهذه القوى كما يقول بورتر، احتمالات الأرباح النهائية فى الصناعة، حيث تقاس احتمالات الأرباح من منطلق العائد طويل المدى على رأس المال المستغل»[٣٩]. وبرغم أن بورتر ذكر فقط خمسا من هذه القوى، تضاف قوة سادسة، أصحاب المصالح الآخرون، لتعكس قوة تأثير الاتحادات والحكومات وأى جماعات أخرى فى بيئة العمل على نشاطات الصناعة.

يجب أن تمسح المنشأة بعناية وحرص بيئة العمل لتقوم أهمية كل من العوامل الستة التالية لنجاحها[٤٠] :

١ ـــ تهديد/مخاطر من المنافسين الجدد فى الصناعة : يحضر/أو يجلب الأعضاء أو المنضمون الجدد للصناعة قدرات جديدة مثل : الرغبة فى الحصول على نصيب من الأسواق، موارد بكميات كبيرة، وبالتالى فهم يمثلون تهديداً لمنشأة قائمة. يعتمد تهديد هذا الانضمام الجديد على وجود عوائق للانضمام وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين. على سبيل المثال هناك عدد قليل جداً من شركات السيارات الجديدة تكونت بنجاح منذ عام ١٩٣٠ بسبب متطلبات رأس المال الضخمة لبناء تسهيلات الإنتاج ولإيجاد نظام أو شبكة توزيع بواسطة موزعين.



SOURCE: Adapted with permission of The Free Press, a division of Macmillan, Inc. from ***Competitve Strategy*** by M.E. Porter. Copyright © 1980 by The Free Press.

٢ ــ التنافس بين المنشآت القائمة : تعتمد المنشآت فى معظم الصناعات بعضها على بعض. ومن المتوقع أن يكون لأى حركة تنافسية من منشأة ما تأثير ملحوظ على منافسيها، وبالتالى قد يسبب هذا رد الفعل أو الثأر أو محاولة مجابهة تلك الحركة. على سبيل المثال أدى دخول منشأة فيليب موريس لصناعة المشروبات (البيرة) من خلال امتلاك مؤسسة ميلر (Miller) للمشروبات إلى زيادة حدة نشاط المنافسة إلى درجة أصبح معها ظهور سلعة جديدة أو إعلان جديد يتبعه بسرعة ومباشرة إجراءات مماثلة من قبل المنافسين الآخرين.

٣ ــ تهديد السلع أو الخدمات البديلة : تتنافس فى الواقع كل المنشآت فى صناعة ما مع صناعات أخرى تنتج سلعا بديلة. وفقاً لبورتر (Porter) تحد تلك السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التى من الممكن أن تطلبها المنشآت فى الصناعة والتى من الممكن أن تحقق لها أرباحاً[٤١]. على سبيل المثال فى السبعينيات دفعت الأسعار المرتفعة لسكر القصب الشركات المنتجة للمياه الغازية إلى استخدام عصير الذرة المحلى كبديل للسكر. فى بعض الأحيان يعنى تحديد السلع أو الخدمات البديلة المحتملة، وهو مهمة صعبة، البحث عن سلع أو خدمات تؤدى نفس الغرض برغم أنها قد لا تبدو ذات بدائل سهلة. على سبيل المثال أصبحت أجهزة الفيديو بديلة عن أجهزة عرض الأفلام المنزلية، كما أصبحت شاشة التليفزيون بديلة عن الشاشة المتحركة أو المتنقلة.

٤ ــ القوة التفاوضية للمشترين : يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر مع ضرب المنافسين بعضهم ببعض. و يكون المشترى أو مجموعة من المشترين أقو ياء إذا كان بعض مايلى صحيحاً :

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- توافر العديد من الموردين البدائل.
- تغيير قليل فى تكلفة الموردين.
- احتمال التكامل الخلفى بإنتاج السلعة نفسها.

على سبيل المثال، بسبب شراء مؤسسة جنرال موتورز للسيارات كمية كبيرة من إنتاج مؤسسة فيرستون لإطارات السيارات، يستطيع قسم المشتريات فى مؤسسة جنرال موتورز أن يطلب مايشاء من العاملين فى قسم التسو يق فى مؤسسة فيرستون. ومن

الممكن حدوث هذا الوضع ببساطة، وخاصة أن مؤسسة جنرال موتورز تستطيع أن تحصل على ماتحتاج إليه من الإطارات من منافسين آخرين بدون أية جهد أو تكلفة إضافية. يعنى زيادة طلب منشآت كبرى «على التسليم فى الموعد» والحصول على الطلبات أن يقوم المورد الصغير الذى يعتمد على أعمال المنشأة الكبرى بتولى مهام التخزين التى كان يقوم بها العميل سابقاً.

٥ ــ القوة التفاوضية للموردين : يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم. تكون مجموعة من الموردين قوية إذا تحقق بعض مما يلى :

- تسيطر مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين ولكنها تبيع إلى العديد.
- لايتوافر البدلاء بسهولة.
- يستطيع الموردون التكامل للأمام والتنافس مباشرة مع العملاء الحاليين. على سبيل المثال بناء المملكة العربية السعودية لمصافى البترول.
- يشترى المشترون جزءاً صغيراً من سلع وخدمات مجموعة من الموردين.

وقد تمكنت شركات البترول الكبرى على سبيل المثال فى السبعينيات من أن ترفع الأسعار وتقلل من الخدمات، لأن العديد من الشركات التى تشترى منتجات البترول كانت فى حاجة ماسة للطاقة ولم تكن على المدى القصير قادرة على التحويل إلى مصادر طاقة بديلة، مثل : الفحم والطاقة الذرية. اختارت شركة ديبونت (Dupont)، رغبة منها فى أن تكون أقل اعتماداً على موردين للمادة الخام الضرورية لإنتاج المواد المجمعة معاً أن تشترى شركة كونكو (Conoco) وهى احدى شركات البترول الكبرى.

٦ ــ القوة النسبية لأصحاب مصالح آخرين : يوصى فريمان بإضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة بورتر (Porter) لتتضمن جماعات مختلفة من أصحاب المصالح من بيئة

العمل[٤٢]؛ بعضا من الجماعات، الحكومات، النقابات، المجتمعات المحلية، المقرضين، الغرف التجارية، بعض جماعات المصالح الخاصة وحاملي الأسهم. تختلف أهمية هذه الجماعات من أصحاب المصالح من صناعة إلى أخرى. وعلى الرغم من أن بورتر يعترف بأن الحكومة تؤثر على مستوى النشاط التنافسي من خلال القوى الخمس السابق ذكرها، فإنه من المقترح هنا أن تعطى الحكومة اهتماماً خاصاً بسبب قوتها النسبية القوية في الصناعات كافة.

الجماعات الاستراتيجية :

من المفيد عند تحليل مستوى الحدة التنافسية في داخل أي صناعة أن يصنف المنافسون المختلفون لأسباب تنبئية. طبقا إلى ميلز وسنو (Miles and Snow) يمكن تصنيف أو تجميع المنشآت المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط السلوك لدى كل من هذه الأنواع الأربعة التالية : المدافع، الرائد، المحلل، المستجيب. يمتلك كل من هذه الأنواع الأربعة استراتيجيته المفضلة للاستجابة إلى البيئة، كل له خليطه الخاص من : الهيكل، الثقافة، والعمليات التي تتسق مع تلك الاستراتيجية. تختص تلك الأنواع بالخصائص التالية :

- المدافعون هم تلك المنشآت التي لها خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة. وهذا التركيز يجعلها أقل احتمالاً للإبداع في مجالات جديدة. قد تكون مؤسسة شلتز (Schlitz) للمياة الغازية مثالاً لذلك.

- الرواد هم تلك المنشآت التي لها خطوط إنتاج شاملة إلى حد ما وتركز على الإبداع في السلع وفرص السوق. إنها تسعى للتركيز على الإبداع على حساب الكفاءة. قد تكون مؤسسة ميلر (Miller) للمياه الغازية مثالاً على ذلك.

- المحللون هم تلك المنشآت التى تعمل فى مجالين مختلفين فى الإنتاج والتسويق، أحدهما ثابت والآخر متغير. يركز على الكفاءة فى المجال الثابت، و يركز على الإبداع فى المجال الآخر المتغير. قد تكون مؤسسة بوش (Busch) للمياه الغازية والأطعمة مثالاً على ذلك.

- المتفاعلون : هم تلك المنشآت التى تنقصها علاقة هيكلية واستراتيجية وثقافية متسقة. إنها تتجه نحو الاستجابة إلى (وغالبا بدون نجاح) الضغوط البيئية من خلال استراتيجية التغيير المتجزئة. قد تكون مؤسسة بابست (Pabst) للمياه الغازية مثالاً على ذلك[٤٣].

يساعد وضع المنافسة فى واحدة من تلك المجموعات الأربعة الإدارى الاستراتيجى، ليس فقط فى مراقبة كفاءة بعض التوجهات الاستراتيجية، ولكن أيضاً فى وضع سيناريو مستقبلى للصناعة (يناقش فيما بعد فى هذا الفصل).

مصادر المعلومات :

لقد أوضحت الدراسات أنه يتم إجراء معظم المسح للبيئة على أساس غير رسمى أو فردى. تحصل المعلومات من عدة مصادر، مثل : العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريين، النشرات، الملاحظات الشخصية، العاملين، المرءوسين، الرؤساء والزملاء. على سبيل المثال قد يعلم العلماء والمهندسون العاملون فى قسم البحث والتطوير فى المنشأة عن سلع جديدة وأفكار منافسين فى اجتماعات مهنية، أو بالتحدث مع الممثل الشخصى للمورد فى قسم المشتريات الذى قد يكشف النقاب عن معلومات ذات قيمة عن منافس آخر. اكتشفت دراسة عن الإبداع فى السلع فى المعدات العلمية وفى صناعات الآلات والمعدات أن مايقرب من ٨٠٪ من كل السلع المبدعة كانت

مبادرات من قبل العميل فى شكل تساؤلات وشكاو[٤٤]. يجب أن يكون قسم الخدمات وكذلك قسم المبيعات حذراً و يقظاً بصورة خاصة فى هذه الصناعات.

يتضمن الشكل ٤ ـ ٥ بعض مصادر المعلومات الرئيسية عن بيئة المنشأة. يجب أن تضع الإدارة العليا نظاماً للحصول على المعلومات من هؤلاء الذين حصلو عليها وإعطائها إلى هؤلاء الأفراد الذين يستطيعون أن يدمجوا تلك المعلومات مع معلومات أخرى للوصول إلى تقويم شامل للبيئة، وذلك لأن الأفراد فى المنشأة قد يصلون إلى معلومات مهمة فى أى وقت بكميات كبيرة.

كما كان متوقعاً، يقترح البحث أن تضع المنشآت وتنفذ إجراءات مراقبة إضافية لمتابعة التغييرات فى أنشطة المنافسين وتوقعها والاستجابة لها أكثر من أىّ من أصحاب مصالح آخرين فى البيئة.

هناك خطر من تركيز الفرد لجهوده فى المراقبة عن قرب على صناعته فقط. طبقا لدراسة قام بها سنيدر (Snyder) «يعلمنا التاريخ أن معظم التطورات الجديدة التى تهدد ممارسات الأعمال والتكنولوجيا القائمة لا تأتى من الصناعات التقليدية[٤٥]». على سبيل المثال أصبح نقل التكنولوجيا الجديدة من المعمل إلى السوق، موضوعاً مهماً فى العقود الحديثة. انظر إلى مثال واحد فقط، مع تطور الدائرة الداخلية المتكاملة أصبحت المنشآت الإلكترونية، مثل تكساس للآلات، قادرة على إنتاج كميات كبيرة من الساعات الرقمية بتكلفة متدنية. لقد أصاب دخول هذه المنشآت لصناعة الساعات المنشآت الراسخة فى إنتاج الساعات التقليدية بالدهشة والمفاجأة. لقد اكتشفت مؤسستا تايمكس (Timex) وسيكو (Seiko)، وخاصة المنشآت السويسرية للساعات أن أسواقها قد تغيرت بين ليلة وضحاها، ولكن لم تتغير طرق ووسائل الإنتاج لديها، وأنفقت الكثير من المال لشراء التكنولوجيا الجديدة.

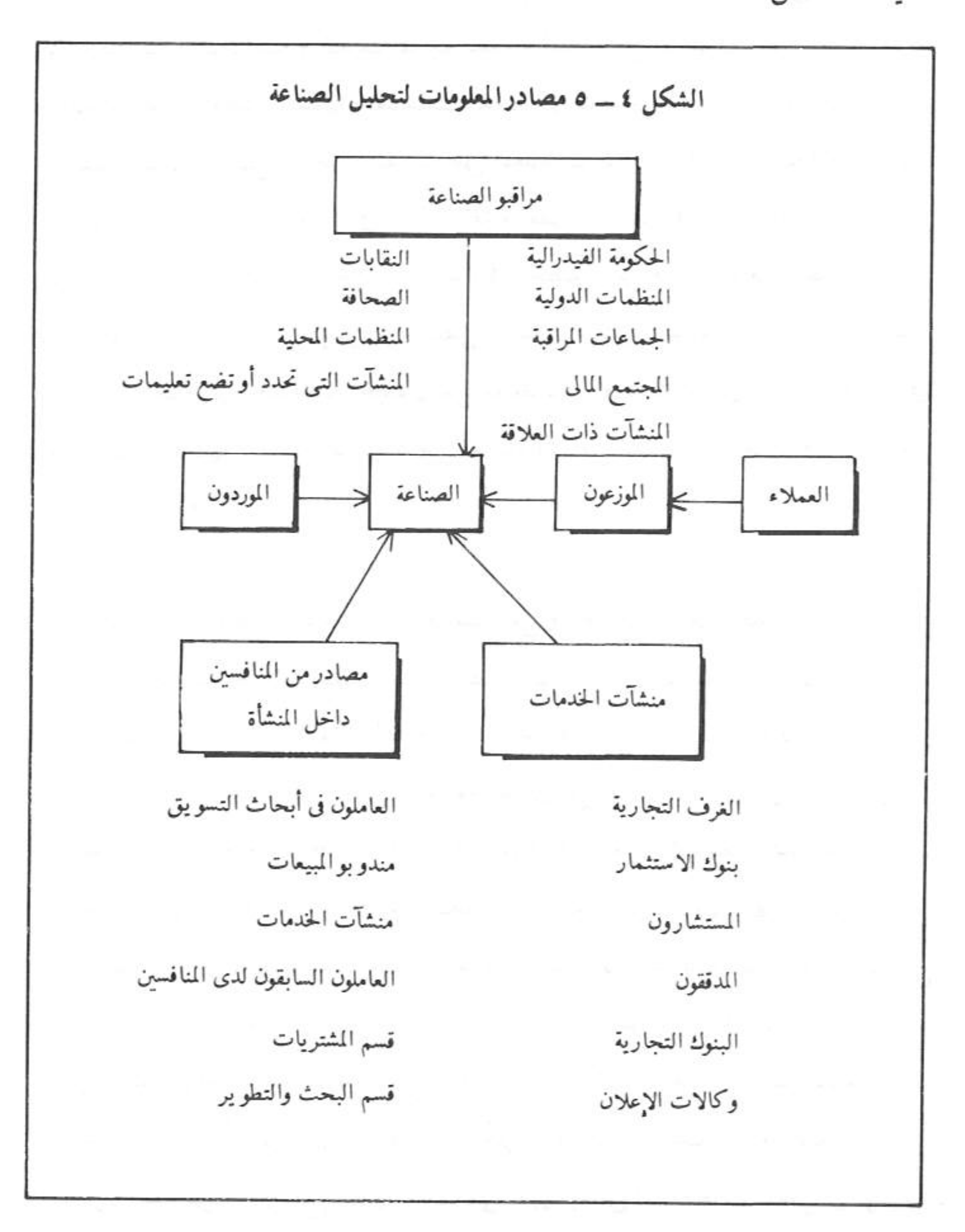
تعتمد معظم المنشآت على منظمات خارجية لإمدادها بمعلومات عن البيئة. تمد منشآت مثل نيلسون (Nielsen) المشتركين فيها بمعلومات سنوية وشهرية عن: نصيب

السلع من السوق، أسعار التجزئة، معدل المخزون والسلع فى المحلات ومعدل المنصرف أو المبيع من السلع. ومن الممكن استخدام تلك المعلومات للتعرف على الاتجاهات الإقليمية والوطنية وكذلك تقويم نصيب المنشأة من الأسواق. من الممكن شراء معلومات عن: أوضاع السوق، تعليمات الدولة، والمنافسين والسلع الجديدة من سمسار المعلومات. تحصل بعض المنشآت على المعلومات من: النشرات، المجلات، بنوك المعلومات، المديرين والخبراء فى مجالها. تقدم بعض المنشآت قاعدة معلومات مختلفة مع برامج حاسبة لتساعد مخططى المنشأة فى الحصول على معلومات من الحاسب الآلى بخصوص الكثير من المؤشرات. وتنفق المنشآت الكبرى عادة مابين ٢٠ و ٢٥ ألف دولار فى العام على خدمات الحصول على معلومات. أوجدت حوالى ٦ آلاف منشأة فى أمريكا مكتبتها الخاصة بها فى داخل المنشأة للتعامل مع الكمية الهائلة والمتزايدة من المعلومات المتوافرة[٤٦].

اختارت بعض المنشآت أن تحصل على ماتحتاج إليه من معلومات مباشرة عن منافسيها من خلال التجسس الصناعى أو أساليب المخابرات الأخرى لجمع المعلومات. على سبيل المثال اعترفت مؤسسة «هيتاشى» اليابانية للإليكترونيات فى عام ١٩٨٣ بالتآمر لنقل بعض مواد مؤسسة آى بى إم المسروقة إلى اليابان[٤٧]. رفعت مؤسسة بروكتر و جامبل (Procter and Gamble) فى عام ١٩٨٤ قضية غش تجارى ضد منشأة نابيسكو (Nabisco) للأطعمة ومنشآت أخرى تتهمها فيها بالتجسس على إنتاجها من الحلويات. أدعت منشأة بروكتر أنها اخترعت عملية جديدة لإنتاج الحلويات، واتهمت إحدى المنشآت المنافسة بأخذ صور لمصنع الإنتاج، وأن منافسا آخر علم بمواصفات عملية الإنتاج الجديدة من خلال التوغل فى منطقة ممنوعة حيث تستخدم تلك التكنولوجيا الجديدة. لقد أنكر المنافسان كل تلك الادعاءات[٤٨]. بعض الطرق القانونية لجمع معلومات، التى عليها بعض الملاحظات تتمثل فى توظيف

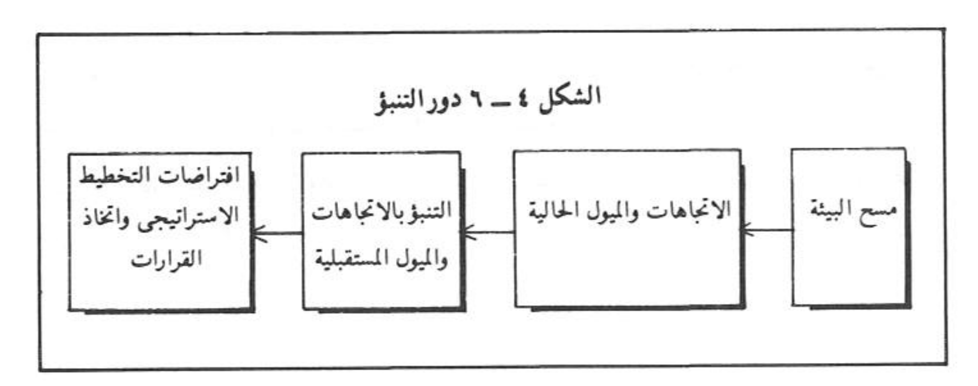
أشخاص من العاملين لدى المنافسين، الطلب من العملاء تقديم عطاء مزيف، وتحليل نفايات المنافس[٤٩].

الشكل ٤ ـ ٥ مصادر المعلومات لتحليل الصناعة



٤ ــ ٤ التنبؤ

يجب على منشأة الأعمال، بعد أن جمعت المعلومات عن وضع بيئتها الحالية، أن تحلل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت تلك الاتجاهات ستستمر فى المستقبل أم لا. يكون مجال التخطيط الاستراتيجى فى معظم المنشآت الكبرى من خمسة إلى عشرة أعوام فى المستقبل. إن مجال التخطيط طويل المدى مهم وضرورى بصفة خاصة للمنشآت الكبرى التى تعتمد على استثمار رأس المال، مثل: صناعة السيارات والمعدات الضخمة. تتطلب تلك المنشآت سنوات عديدة للانطلاق أو التحرك من اقتراح مقبول إلى سلعة منتجة. نتيجة لذلك يجب أن تضع معظم المنشآت خططاً مستقبلية على أساس التنبؤ، وهو مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل. قد تشتق هذه الافتراضات من رؤية أحد رجال الأعمال، الذى يدس رأسه فى الرمل آملاً أن يكون المستقبل مشابهاً للحاضر، أو من آراء خبراء. يوضح الشكل ٤ ــ ٦ دور التنبؤ فى عملية وضع الاستراتيجية.



الشكل ٤ ــ ٦ دور التنبؤ

خطورة الافتراضات:

إن التنبؤ ليس أكثر من وثبة إيمان (اعتقاد) فى المستقبل. توفر مسح البيئة معلومات موثوقة عن الوضع الحالى، ولكن يتطلب التنبؤ بالمستقبل قدراً من الحظ والبديهة والحدس. على أى حال تضع وتنفذ العديد من المنشآت خططاً استراتيجية مع قليل من

ـ أو بدون ـ إدراك أن نجاحها يستند إلى عديد من الافتراضات. تستند العديد من الخطط طويلة المدى ببساطة على التنبؤ بالموقف أو الوضع الحالى. مثال واحد على ماقد يحدث عندما ترتكز استراتيجية المنشأة على نفس الافتراضات المشكوك فيها التى تفترض أن المستقبل سيكون ببساطة امتداداً للواقع الحالى، هو شركة باسفيك (Pacific) للفحم.

قررت مؤسسة باسفيك للفحم فى عام ١٩٨١ أن تبنى محطة تصدير للفحم فى ولاية أوريجون. اقترح عدد من المحطات لتصدير الفحم، وخطط لهذه المحطة بعد أزمة البترول العالمية الثانية عندما فكرت دول آسيا فى استخدام الفحم البخارى فى محطات توليد الكهرباء. توقع كل من: موانىء الساحل الغربى، منتجى الفحم، والسكك الحديدية طفرة فى تصدير الفحم. لسوء الحظ حدث كساد اقتصادى عالمى صاحبه انخفاض غير متوقع فى أسعار البترول، مما قلل طلب دول آسيا على الطاقة. توقف العمل فى بناء تسهيلات محطة التصدير فى مدينة بورتلاند التى قدرت بمبلغ ٦٠ مليون دولار فى عام ١٩٨٣، برغم استكمال حوالى ٨٠٪ من المشروع. لم تحصل تلك التسهيلات على أى عقود طويلة المدى برغم أن طاقتها السنوية المخططة ١٢ مليون طن من الفحم. «يبدو الوضع مظلماً» قال أحد المقاولين. «يدل تقديرنا للمستقبل على أنه لن يحدث تصحيح الأوضاع إلا فى بداية التسعينيات. يحتمل أننا نتحدث عن عشرة أعوام من الآن»[٥٠].

الطرق/التقنيات:

كما يتضح فى الجدول ٤ ـ ٤ يستخدم العديد من الطرق للتنبؤ بمواقف المستقبل، لكل منها محاسنها وعيوبها. فى دراسة حديثة لما يقرب من ٥٠ مؤسسة عالمية كبرى اكتشف أن طريقة استقراء الاتجاهات هى أكثر الطرق شيوعاً فى الاستخدام كطرق للتنبؤ، و يستخدمها مايزيد على ٧٠٪ إما باستمرار أو أحياناً[٥١]. ببساطة استقراء

الاتجاهات هو امتداد الاتجاهات الحالية فى المستقبل. كما هو الحال فى مثال مؤسسة باسفيك للفحم يستند الاستقراء أو يرتكز على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول و يتغير ببطء فى المدى القصير. تعتبر السلاسل الزمنية اتجاهات من هذا النوع وهى تحاول أن تقوم بعدة محاولات لحوادث تاريخية للاستقراء منها ماذا سيحدث فى المستقبل. المشكلة الأساسية فى هذا الاستقراء أن الحدث التاريخى يبنى على عدة حلقات من أنماط أو علاقات بين عدة متغيرات، بحيث إن أى تغيير فى إحداها من الممكن أن يغير بعنف الاتجاه المستقبلى للحدث أو الاتجاه. كقاعدة عامة، كلما نظر الفرد فى الماضى البعيد تمكن من العثور على معلومات ذات علاقة تدعم وتؤيد الاتجاه، وازادت ثقته بالتنبؤ. على أى حال، حتى الخبراء فى التنبؤ يعترفون بأن : «التنبؤ الذى يغطى أو يشمل فترة عامين أو أكثر يكون غالباً غير دقيق»[٥٢].

كما يتضح فى الجدول ٤ ــ ٤ فإن كلا من الوصف الفكرى والنماذج الإحصائية طرق تنبؤ ذات شعبية. الوصف الفكرى (العقلى) أسلوب غير كمى يتطلب ببساطة وجود أشخاص ذوى معرفة بالموقف المطلوب التنبؤ به. القاعدة الأساسية هى اقتراح أفكار بدون مراجعتها عقلياً أولاً. غير مسموح بالنقد. تبنى الأفكار حول أفكار سابقة حتى يتم الوصول إلى اتفاق. إنها وسيلة جيدة للاستخدام من قبل الإداريين الذين لديهم ثقة وإيمان بالأفكار أكثر من ثقتهم وإيمانهم بالطرق الكمية.

تعتبر النماذج الإحصائية طرقا كمية تحاول أن تكتشف عوامل سببية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين أو أكثر من السلاسل الزمنية معاً. بعض الأمثلة على النماذج الإحصائية التحليل الانحدارى ونماذج التحليل الاقتصادى الأخرى[٥٣].

لم تُثْبت طرق أخرى للتنبؤ، وهى : تحليل التأثير التبادلى، تحليل تأثير الاتجاهات وشجرات الارتباط، نفسها بعد بنجاح كطرق أخرى مستخدمة بانتظام. لقد أثبتت

الجدول ٤ ـــ ٤ نسبة استخدام طرق التنبؤ

الطرق	١٠٠٠ منشأة كبرى صناعية فى أمريكا (ن = ٢١٥)	١٠٠ منشأة كبرى صناعية فى أمريكا (ن = ٤٠)	٣٠٠ منشأة كبرى غير صناعية فى أمريكا (ن = ٨٥)	٥٠٠ منشأة كبرى صناعية أجنبية (ن = ١٠٥)
استقراء الاتجاهات	٪٧٣	٪٧٠	٪٧٤	٪٧٢
النماذج الإحصائية (التحليل الانحدارى)	٤٨	٦١	٥١	٤٥
السيناريوهات	٥٧	٦٧	٦٧	٦١
شجرة الارتباط	٥	٣	٦	٤
المحاكاة	٣٤	٤٥	٣٨	٢٧
الوصف العقلى(الفكرى)	٦٥	٦١	٦٩	٥٢
تحليل تأثير الاتجاهات	٣٤	٣٣	٣١	٢٩
رأى الخبراء/دلفى	٣٣	٤٢	٢٤	٣٥
التحليل الانحدارى (التركيبى)	٢	صفر	صفر	٥
مراقبة المؤشرات	١٥	١٩	١٤	١٨
تحليل التأثير التبادلى	١٢	٢٢	١١	٥

SOURCE: H.E. Klein and R.E. Linneman, "Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices," ***Journal of Business Strategy*** (Summer 1984), p. 72.

عدة دراسات أن هذه الطرق معقدة وتستهلك الكثير من الوقت، ومكلفة وأكاديمية أكثر منها عملية[٥٤].

لقد ذكرت البحوث أن «كتابة السيناريو» تبدو أكثر الطرق شيوعاً فى الاستخدام كطريقة للتنبؤ بعد استقراء الاتجاهات. تزايد استخدام السيناريو من ٢٢٪ فى عام ١٩٧٧ إلى ٥٧٪ فى عام ١٩٨١ بين المنشآت الصناعية الكبرى الألف فى أمريكا. يتنبأ بعض الكتاب بتزايد استخدام طريقة التنبؤ تلك والمفضلة، ولكنهم أوضحوا أن معظم المؤسسات تعتمد على أو تتبع اتجاه كتابة السيناريو بشكل غير رسمى مع الاعتماد القليل على المنهج العلمى الدقيق[٥٥]. قد يكون السيناريو مجرد وصف كتابى لبعض الأوضاع فى المستقبل على شكل متغيرات وأمور أو موضوعات رئيسية أو أن يولد من طرق تنبؤ أخرى. تستخدم مؤسسة جنرال إليكتريك نموذجاً معقداً (الشكل ٤ ــ ٧) وهو مبنى أساساً على غرار مجموعة خبراء دلفى (Delphi)، تحليل تأثير الاتجاه وتحليل التأثير التبادلى. تتضمن طريقة دلفى وجود مجموعة من الخبراء مجهولين بعضهم لبعض حيث يطلب من كل واحد بشكل فردى أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة فى المستقبل. يعطى كل عضو فى المجموعة عدة فرص لمراجعة تقديره بعد أن يطلع على الإجابات المغفلة من الخبراء الآخرين فى المجموعة.

يوصى مايكل بورتر (Porter) بقوة فى كتابه «المنافع التنافسية Competitive Advantage»، باستخدام السيناريو لأنه: (١) يسمح للمنشأة بالابتعاد عن المخاطر والتنبؤ المنفرد بالمستقبل فى الحالات التى لايمكن فيها بدونه التنبؤ بالمستقبل، (٢) يشجع الإداريين على وضع افتراضاتهم بشكل واضح ومحدد[٥٦]. كما يقترح استخدام سيناريو الصناعة الذى يستخدم متغيرات من البيئة الاجتماعية عندما تؤثر على أصحاب المصالح الرئيسيين فى بيئة مهام المنشأة. تعمل تلك الطريقة على النحو التالى[٥٧]:

١ ــ افحص التحول المحتمل فى المتغيرات الاجتماعية (الاقتصادية، الاجتماعية

الحضارية، التكنولوجية والسياسية القانونية). ابدأ بالعوامل الواضحة فى الجدول ٤ ـــ ٣ وضعها على مصفوفة أولويات الأمور الموضحة فى الشكل ٤ ـــ ٢.

٢ ـــ عرف عدم التأكد فى كل من العوامل الستة فى بيئة المهام (المنافسين، المشترين، الموردين، الاحتمالات البديلة، الأعضاء الجدد المحتملين، وأصحاب المصالح الرئيسيين الآخرين) كما هو موضح فى الشكل ٤ ـــ ٤. تأكد من أن كل الأمور الاجتماعية ذات الأولوية المرتفعة التى عرفت فى الخطوة الأولى تم تحديدها عندما تؤثر فى القوى الملائمة فى بيئة العمل.

٣ ـــ عرف العوامل السببية خلف عدم التأكد. قد تكون مصادر عدم التأكد هذه داخل الصناعة (على سبيل المثال سلوك منافس) أو خارج الصناعة (مثل تعليمات جديدة). ومن المحتمل أن يكون العديد من هذه العوامل السببية قد تم التعرف عليها سابقاً عند تحليل البيئة الاجتماعية. ومن المحتمل أيضاً أن تظهر عوامل جديدة عند تحليل بيئة المهام.

٤ ـــ ضع عدداً من الافتراضات المعقولة بخصوص كل عامل سببى مهم. على سبيل المثال إذا كانت أسعار البترول عاملاً سببياً، عندئذ ضع افتراضاً معقولا عن مستواها المستقبلى من منطلق أسعار: مرتفعة، منخفضة أو أكثر احتمالاً.

٥ ـــ اجمع الافتراضات بخصوص كل عامل سببى فى سيناريو داخلى متسق. ضع مجموعات مختلفة من الافتراضات معاً فى مجموعات من السيناريو. مادام افتراض واحد قد يؤثر على افتراض آخر، تأكد أن السيناريوهات متسقة داخلياً. على سبيل المثال إذا تضمن سيناريو افتراض ارتفاع أسعار البترول مستوى منخفضاً من التضخم الاقتصادى، فإن هذا السيناريو ليس متسقا داخلياً ويجب رفضه.

إنه من غير المحتمل أن يحدث ذلك حيث إن ارتفاع أسعار البترول يساعد فى زيادة أو ارتفاع معدل التضخم.

٦ ــ حلل موقف الصناعة الذى سيستمر أو يسود تحت أو فى ظل كل سيناريو. على سبيل المثال، إذا افترض سيناريو واحد أن الطلب سيزداد على أحد الأدوية غير المعروفة تجارياً أكثر من الطلب على أدوية ذات اسم تجارى، عندئذ سيختلف الوضع كلية فى صناعة الأدوية عما لو افترض أحد أن الطلب على الأدوية غير المعروفة سيكون غير ملحوظ. على سبيل المثال، ستعنى صناعة تسيطر عليها أدوية غير معروفة تجارياً انخفاض هامش الربح لكل المنشآت ودرجة مرتفعة من المنافسة. من المحتمل أن يترك عدد ضئيل من المنشآت صناعة الأدوية.

٧ ــ حدد مصادر المنفعة التنافسية فى ظل كل سيناريو. على سبيل المثال فى صناعة تسيطر عليها أدوية غير معروفة تجارياً سيوفر الخليط من أسعار منخفضة مدعومة بتكلفة تشغيل متدنية منفعة تنافسية لمنشأة ما. إذا سيطرت أسماء الأدوية المعروفة تجارياً سيوفر الخليط من إعلان قوى، وإنتاج ذى نوعية مرتفعة وترويج قوى منفعة تنافسية للمنشأة التى تستخدمه.

٨ ــ تنبأ بسلوك المنافس فى ظل كل سيناريو. سيجرى كل منافس بعض التعديلات عندما تتحرك الصناعة نحو سيناريو معين. قد يترك أو ينضم منافسون جدد. قدر ماذا سيفعل كل منافس فى ضوء تاريخه وماهو معروف عن إدارته. بعد أن يتم ذلك يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد العوامل الاستراتيجية الضرورية للنجاح فى سيناريوهات مستقبلية مختلفة. قد يضيف الفرد الاحتمالات إلى كل سيناريو وضع، لاختيار السيناريو الأكثر احتمالاً للحدوث.

٤ ــ ٥ ملخص وخاتمة :

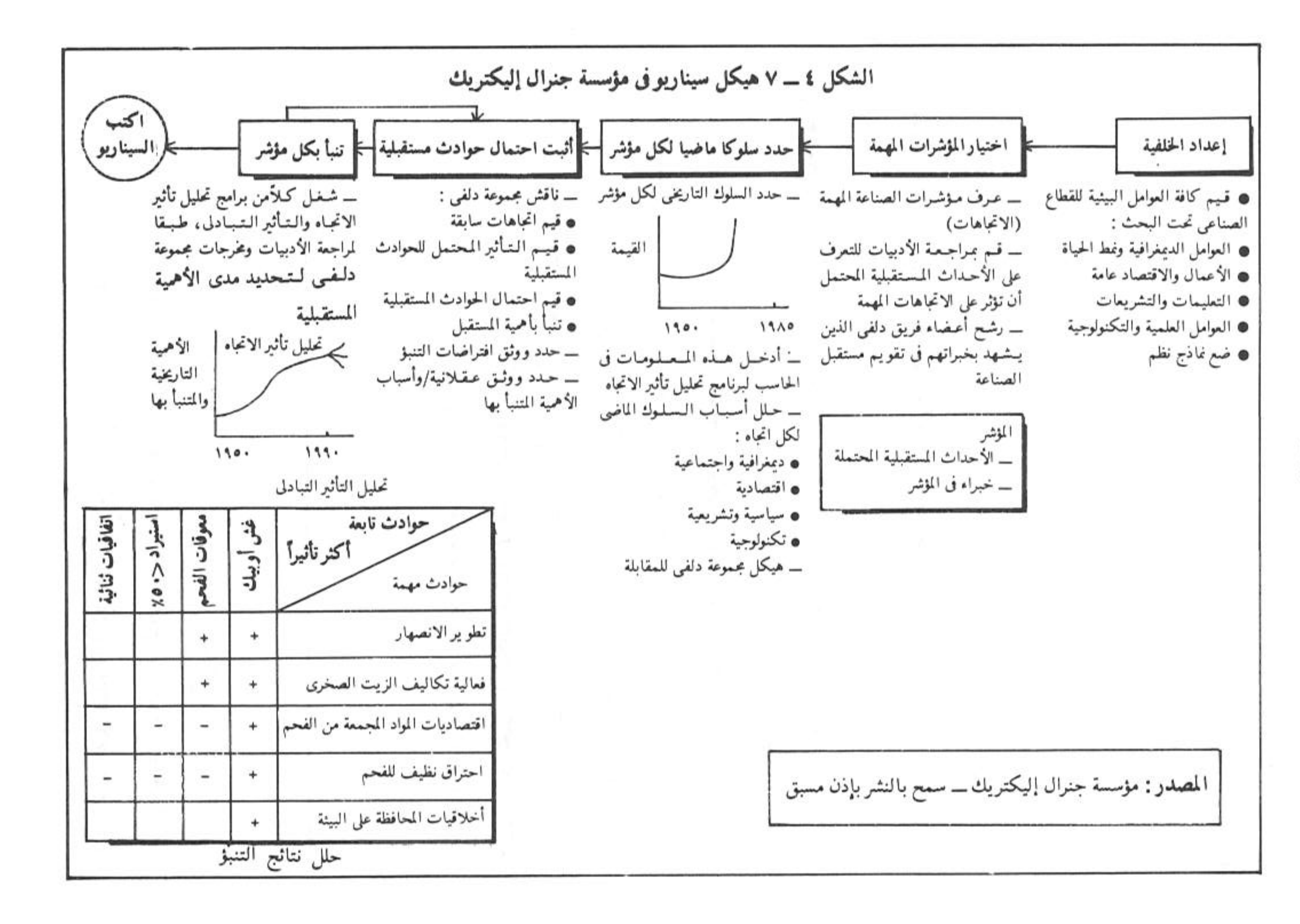
يجب أن يدرك كل فرد يهتم بكيف تتخذ القرارات الاستراتيجية فى المنشآت الكبرى تأثير البيئة الخارجية على الإدارة العليا ومجلس الإدارة. تؤثر بشدة التطورات طويلة المدى فى الأوضاع : الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية القانونية والاجتماعية الحضارية بالبيئة الخارجية على نشاطات المنشأة من خلال الضغوط المباشرة والمتزايدة فى بيئة مهام المنشأة.

لقد عاشت الأعمال الخاصة والتجارة هدنة صعبة مع المجتمع لعدة قرون. تتعلم منشآت الأعمال من خلال التذبذب بين القيود المتشددة والاقتصاد الحر أنه يجب عليها أن تكون مسؤولة اجتماعياً إذا كانت ترغب فى العمل مع بعض الاستقلالية. يجب أن توازن الإدارة العليا ومجالس الإدارة بصفة خاصة ومستمرة بين احتياجات إحدى مجموعات البيئة الخارجية للمنشأة واحتياجات مجموعة أخرى. كما يجب أن تتأكد من أن أولوياتها لاتختلف كثيراً عن تلك التى يضع لها المجتمع وزناً.

يجب على واضعى الاستراتيجية، قبل وضعها، مسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمخاطر المحتملة، وتحديد أى عوامل استراتيجية تمسح، وكذلك تقويم العوامل التى من المحتمل أن تؤثر على المنشأة فى المستقبل، وتحليل المعلومات التى حصلوا عليها وتوزيعها على الأشخاص المشاركين فى التخطيط الاستراتيجى واتخاذ القرارات.

يوفر التنبؤ، كما يوفر مسح البيئة تفهم الاتجاهات الحالية فى البيئة، افتراضات بخصوص المستقبل ذات أهمية للإدارة الاستراتيجية. وتستخدم المؤسسات الحديثة أساساً طرق استقراء الاتجاهات، وكتابة السيناريو، والوصف الفكرى، والنماذج الإحصائية للتنبؤ باحتمالات بيئتهم المستقبلية. حتى إذا ثبت أن التنبؤ كان خطأ فإن مسح البيئة والتنبؤ بها يساعدان الإداريين فى النظر للأمور من منظور أوسع وأشمل.

الشكل ٤ ـ ٧ هيكل سيناريو فى مؤسسة جنرال إليكتريك



حوادث تابعة / أكثر تأثيراً / حوادث مهمة	غش أوبيك	معوقات الفحم	استيراد > ٥٠٪	اتفاقيات ثنائية
تطوير الانصهار	+	+		
فعالية تكاليف الزيت الصخرى	+	+		
اقتصاديات المواد المجمعة من الفحم	+	-	-	-
احتراق نظيف للفحم	+	-	-	-
أخلاقيات المحافظة على البيئة	+			

المصدر : مؤسسة جنرال إليكتريك ـ سمح بالنشر بإذن مسبق

كما تساعد هذه الطرق فى منع وجود الإداريين ذوى رد الفعل الرجعى الذين لا يقدرون على تمضية الوقت فى التخطيط للمستقبل، لأنهم منغمسون فى مشكلات الحاضر ومصائبه وكوارثه.

أسئلة للنقاش

١ ــ مامدى ملاءمة نظرية الاقتصاد الحر فى عالم اليوم؟

٢ ــ لماذا يجب أن تكون منشأة الأعمال مسؤولة اجتماعياً؟

٣ ــ ماذا تستطيع أن تفعل المنشأة للتأكد من أن المعلومات الخاصة بعوامل البيئة الاستراتيجية تحصل على اهتمام واضعى الاستراتيجية؟

٤ ــ إلى أى حد تتفق مع النتيجة التى وصل إليها بورتر: إن احتمال الأرباح النهائية للصناعة يعتمد على القوى الجماعية للعوامل الستة الأساسية، المذكورة فى الفصل؟ دافع عن وجهة نظرك.

٥ ــ إذا كانت معظم التنبؤات غالباً فى المدى الطويل خطأ، لماذا إذن نقوم بها؟

٦ ــ قارن استقراء الاتجاهات بكتابة السيناريو كطريقتى تنبؤ.

٧ ــ هل يسمح للمنشآت الأمريكية بالعمل فى جنوب أفريقيا فى ظل حكومة ذات اتجاه عنصرى؟

الهوامش :

1. E. C. Bursk, D. T. Clark, and R. W. Hidy, "The Oldest Business Code: Nearly 4000 Years Ago," *The World of Business*, vol. 1 (New York: Simon and Schuster, 1962), pp. 9–10.
2. F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 1974), p. 28.
3. M. Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. Talcott Parsons (New York: Charles Scribner's Sons, 1958).
4. Kast and Rosenzweig, p. 35.
5. J. W. McGuire, *Business and Society* (New York: McGraw-Hill, 1963), p. 78.
6. Kast and Rosenzweig, pp. 37–39.
7. *New York Times* (April 23, 1962) as quoted by H. L. Gabel, G. A. Becker, and B. S. Seng, "Armco—The 1978 Wage and Price Guidelines," in T. L. Wheelen and J. D. Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, 1st ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983), p. 397.
8. G. A. Steiner, *The New CEO* (New York: Macmillan Publishing, 1983), p. 6.
9. K. Hughes, *Corporate Response to Declining Rates of Growth* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1982), p. 14.
10. R. B. Reich, *The Next American Frontier* (New York: Times Books, 1983).
11. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing Co., 1984), p. 25.
12. B. Z. Posner and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review* (Spring 1984), pp. 202–216.
13. "Pushing the Boundaries of Eminent Domain," *Business Week* (May 4, 1981), p. 174.
14. "Kennedy, Zulu Leader Discuss Investments," *Ames Tribune* (United Press International), Ames, Iowa, January 10, 1985, p. 20.
15. S. P. Sherman, "Scoring Corporate Conduct in South Africa," *Fortune* (July 9, 1984), pp. 168–172.
    M. Maremont, "Fire on Campus, Tremors in the Boardroom," *Business Week* (April 29, 1985), pp. 98–99.
16. "Three Mile Island's Lingering Ills," *Business Week* (October 22, 1979), p. 75.
    T. Redburn, "Stalled Nuclear Power Plant: PG&E Feels Powerless," *Los Angeles Times* (February 24, 1980), part 4, p. 1.
    J. H. Dobrzynski, W. B. Glaberson, R. W. King, W. J. Powell, Jr., and L. Helm, "Union Carbide Fights for Its Life," *Business Week* (December 24, 1984), pp. 52–56.

17. "Who Will Be Liable for Toxic Dumping?" *Business Week* (August 28, 1978), p. 32.
18. M. W. Walsh, "A. H. Robbins Seeks a Consolidated Trial for All Dalkon Punitive-Damage Claims," *Wall Street Journal* (October 23, 1984), p. 4.
19. L. Sorenson, "Chapter 11 Filing by Wilson Foods Roils Workers' Lives, Tests Law," *Wall Street Journal* (May 23, 1983), p. 25.
20. S. Soloman, "The Asbestos Fallout at Johns-Manville," *Fortune* (May 7, 1979), pp. 197–206.
21. "Test Case: A Defense Contractor Is Fined," *Time* (March 19, 1984), p. 47.
F. Schwadel, "General Electric Pleads Guilty in Fraud Case," *Wall Street Journal* (May 14, 1985), p. 119.
I. Ross, "How Lawless Are Big Companies?" *Fortune* (December 1, 1980), pp. 58–61.
22. W. M. Pride and O. C. Ferrell, *Marketing*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1980), p. 720.
23. M. Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," *New York Times Magazine* (September 13, 1970), pp. 30, 126–127; and *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1963), p. 133.
24. W. D. Guth and R. Tagiuri, "Personal Values and Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (September–October 1965), pp. 126–127.
25. Posner and Schmidt, pp. 203–205.
26. S. N. Brenner and E. A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?" *Harvard Business Review* (January–February 1977), p. 70.
27. A. B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* (October 1979), pp. 497–505.
28. L. Iacocca, *Iacocca: An Autobiography* (Toronto: Bantam Books, 1984), pp. 196–197.
29. K. E. Aupperle, A. B. Carroll, and J. D. Hatfield, "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal* (June 1985), p. 459.
L. E. Preston, *Research in Corporate and Social Performance and Policy*, Vol. 3 (Greenwich, Conn.: Jai Publishing, 1981), p. 9.
30. "Control Data Starts a Painful Retrenchment," *Business Week* (October 22, 1984), pp. 94–96.
31. H. E. Klein and R. E. Linneman, "Environmental Assessment: An Interna-

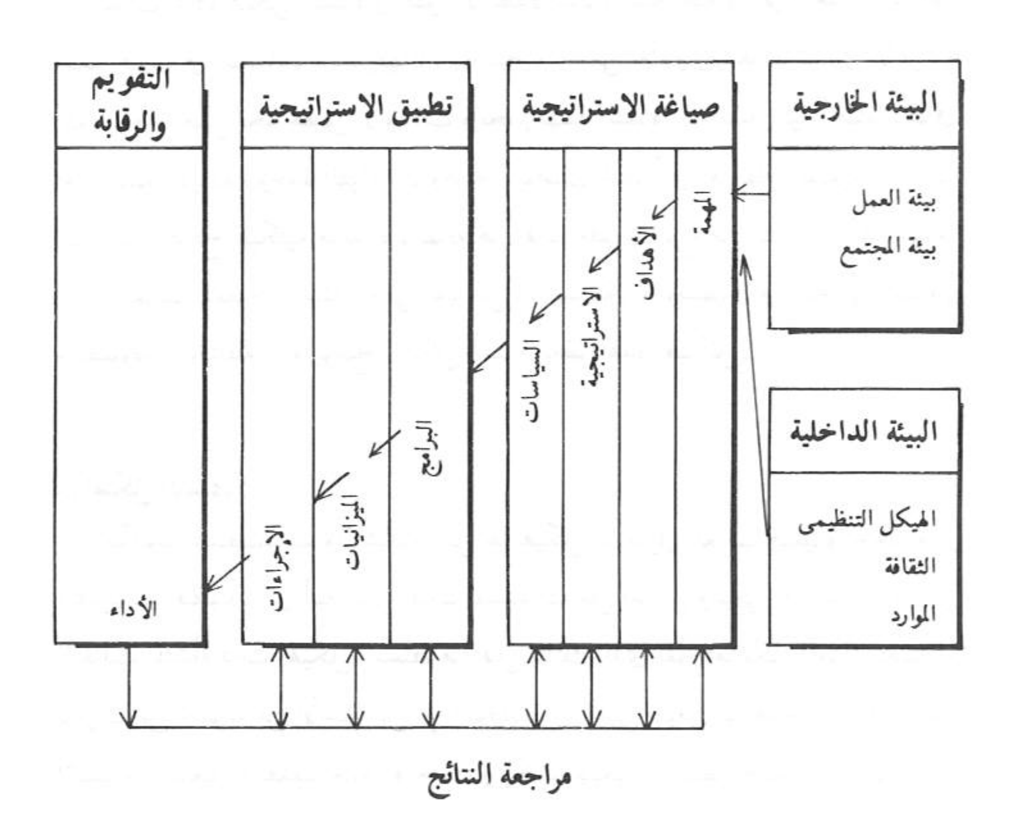
tional Study of Corporate Practices," *Journal of Business Strategy* (Summer 1984), p. 67.

32. N. H. Snyder, "Environmental Volatility, Scanning Intensity and Organization Performance," *Journal of Contemporary Business* (September 1981), p. 7.
33. H. I. Ansoff, "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals," *California Management Review* (Winter 1975), pp. 21–33.
34. F. J. Agvilar, *Scanning the Business Environment* (New York: Macmillan, 1967).
35. M. Javidan, "The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning and Practices of the U.S. Savings and Loan Industry," *Strategic Management Journal* (October–December 1984), pp. 381–392.
36. S. C. Jain, "Environmental Scanning in U.S. Corporations," *Long Range Planning* (April 1984), p. 119.
37. S. D. Atchison, "What's Giving Some Ski Resorts a Lift," *Business Week* (January 14, 1983), p. 32.
38. J. Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner Books, 1982).
39. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 3.
40. This summary of the forces driving competitive strategy is taken from M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 7–29.
41. Porter, p. 23.
42. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing, 1984), p. 140–142.
43. R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1978).
44. R. T. Pascale, "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review* (Spring 1981), p. 70.
45. Snyder, p. 16.
46. J. L. Roberts, "As Information Swells, Firms Open Libraries," *Wall Street Journal* (September 25, 1983), p. 25.
47. J. Drinkhall, "Hitachi Ltd. Pleads Guilty in IBM Case," *Wall Street Journal* (February 9, 1983), p. 4.
48. L. Renner, "Smart Cookies Stay Soft and Chewy on Store Shelves," *Des Moines Register* (September 16, 1984), p. 9E.
49. S. Flax, "How to Snoop on Your Competition," *Fortune* (May 14, 1984), pp. 28–33.
    R. Eells and P. Nehemkis, *Corporate Intelligence and Espionage* (New York: Macmillan, 1984).

50. N. Thorpe, "Grand Plans for Coal Ports Fade in West," *Wall Street Journal* (July 20, 1983), p. 27.
51. H. E. Klein and R. E. Linneman, "Environmental Assessment: An International Study of Corporate Practices," *Journal of Business Strategy* (Summer 1984), p. 72.
52. S. Makridakis and S. C. Wheelwright, "Introduction to Management Forecasting," *The Handbook of Forecasting* (New York: Wiley and Sons, 1982), p. 8.
53. Makridakis and Wheelwright, p. 6.
54. Klein and Linneman, p. 72.
55. Klein and Linneman, p. 73.
56. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), p. 447.
57. This process of scenario development is adapted from M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), pp. 448–470.

الفصل الخامس

البيئة الداخلية



لا يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجيى واتخاذ القرارات ناجحين على مستوى المنشأة بدون التفهم العميق للعوامل الاستراتيجية داخل المنشأة، وهى عوامل القوة والضعف الداخلية التى تعمل إما لدعم أو تقييد الاستراتيجية. وهذه العوامل الاستراتيجية، كجزء من البيئة الداخلية للمنشأة، ليست ضمن السيطرة قصيرة المدى للمديرين الاستراتيجيين. إنها على العكس تكون المحيط الذى يتم فى إطاره إنجاز العمل. العوامل الاستراتيجية فى بيئة المنشأة الداخلية، هى : الهيكل، والثقافة، والموارد.

٥ ــ ١ الهيكل :

يعرف عادة هيكل المنشأة فى ضوء الا تصالات، والصلاحية وتدفق العمل. إنه نمط العلاقات فى المنشأة، «تشريحها». إنه تنظيم رسمى للأدوار والعلاقات بين الأفراد، كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز مهمة المنشأة[١]. و يشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة)، وعادة مايوصف شكلياً فى خريطة تنظيمية. و برغم أن هناك نماذج هيكلية متعددة لانهاية لها، فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعاً فى المنظمات المعقدة الحديثة، وهى الهيا كل : البسيطة، والوظيفية، والمبنية على أقسام، والمصفوفة والمختلطة[٢]. و يوضح الشكل ٥ ــ ١ بعض هذه الهيا كل.

ــ الهيكل البسيط :

تكون المنظمات والمنشآت التى لها هيكل بسيط فى الغالب صغيرة الحجم وغير مقسمة أفقياً، أى أنه ليس هناك تقسيمات على أساس وظيفى أو سلعى. تدار فى الغالب المنشأة ذات الهيكل البسيط من قبل المالك الذى يقوم إما بكل العمل بنفسه أو يشرف على مجموعة من الأشخاص غير المتخصصين الذين يقومون بما هو مطلوب من عمل لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة واحدة. و يكون الهيكل البسيط ملائماً إذا كان المالك

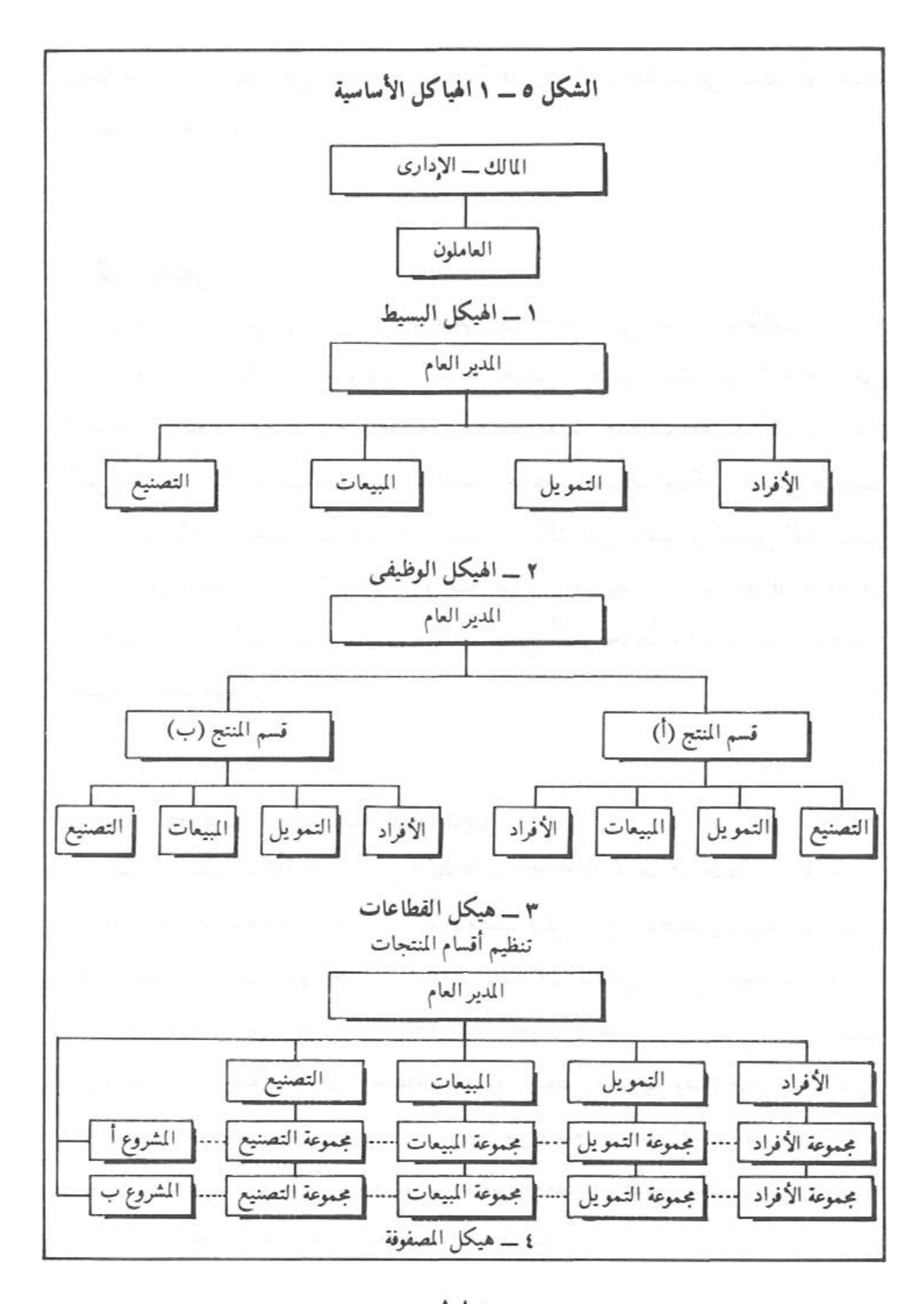
يستطيع أن يسيطر على تعقيدات العمل كافة وإذا كان الطلب على السلعة أو الخدمة مستقراً نوعاً ما أو نسبياً .

الهيكل الوظيفى :

يقسم العمل فى الهيكل الوظيفى إلى وحدات على أساس الوظائف التالية : الإنتاج ، والمالية ، والتسويق. يساعد الهيكل الوظيفى المنشأة على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد ومشكلات تقديم الخدمات بفعالية أكثر مما لو قام كل شخص بأداء مهام غير محددة وليست مختلفة. كما أن الهيكل الوظيفى مناسب مادامت الإدارة العليا ترغب فى استثمار الكثير من طاقتها فى تنسيق النشاطات المتعددة. تجعل قنوات الاتصالات والصلاحيات الطويلة رأسياً المنشأة أقل مرونة فى مواجهة متطلبات البيئة المتغيرة ، ولكنها تصبح أكثر نجاحاً عندما لايكون التكيف مطلوباً والتنبؤ مهماً .

ـ هيكل القطاعات (تنظيم أقسام المنتجات) :

عندما تنظم المنشأة على أساس القطاعات (Division) تضاف طبقة إدارية أخرى ــ رؤوساء القطاعات ــ بين الإدارة العليا والإداريين الوظيفيين. وتصمم عندئذ الوظائف المتعارف عليها حول : السلع ، العملاء ، المناطق. ويمثل استخدام وحدات الأعمال الاستراتيجية اختراعا حديثا فى هذا المجال[3]. تحدد مجموعات تنظيمية تتكون من قطاعى : السلع والسوق ، مستقلة ومتميزة ، وتعطى مسئولية وصلاحية أولية لإدارة مناطقها الوظيفية. على سبيل المثال ، بدلاً من وضع أدوات إعداد الطعام فى ثلاثة قطاعات ، مثل : أدوات كبيرة وأدوات صغيرة ومعدات الطبخ ، يمكن دمجها فى وحدة أعمال استراتيجية واحدة تخدم سوق الأدوات المنزلية .


الشكل ٥ ـ ١ الهياكل الأساسية
المالك ـ الإدارى
العاملون
١ ـ الهيكل البسيط
المدير العام
الأفراد
التمويل
المبيعات
التصنيع
٢ ـ الهيكل الوظيفى
المدير العام
قسم المنتج (أ)
قسم المنتج (ب)
التصنيع
التمويل
المبيعات
الأفراد
الأفراد
التمويل
المبيعات
التصنيع
٣ ـ هيكل القطاعات
تنظيم أقسام المنتجات
المدير العام
الأفراد
التمويل
المبيعات
التصنيع
مجموعة الأفراد
مجموعة التمويل
مجموعة المبيعات
مجموعة التصنيع
المشروع أ
مجموعة الأفراد
مجموعة التمويل
مجموعة المبيعات
مجموعة التصنيع
المشروع ب
٤ ـ هيكل المصفوفة

من الممكن أن تكون وحدة الأعمال الاستراتيجية فى أى حجم أو مستوى، ولكنها يجب أن تتسم بما يلى (١) مهمة محددة، (٢) منافسين متعارف عليهم، (٣) تركيز على سوق خارجى، (٤) السيطرة على وظائف أعمالها[٤]. عندما يتم تنظيم منشأة كبرى على أساس القطاعات حول وحدات الأعمال الاستراتيجية قد يبقى للإدارة العليا العديد من تلك الوحدات لإدارتها بفعالية. تضاف فى هذه الحالة طبقة إدارية إضافية ــ مجموعة من المديرين التنفيذيين ــ بين الإدارة العليا ورؤساء القطاعات أو رؤساء وحدات الأعمال الاستراتيجية. و بالتالى تكون مجموعة المديرين التنفيذيين مسئولة عن إدارة عدد متشابه من وحدات الأعمال الاستراتيجية، مثل: الأدوات المنزلية، مواد البناء، وقطع غيار السيارات. تدمج ٧٠٪ تقريبا من ٥٠٠ منشأة كبرى ــ طبقا لمجلة فورتشن ــ الأقسام أو وحدات الأعمال الاستراتيجية حول مجموعة من المديرين التنفيذيين[٥] (راجع الفصل الثامن لمعلومات إضافية عن تلك الوحدات). يلائم هيكل القطاعات منشأة تنتج العديد من السلع وتخدم عدة أسواق مختلفة. إنه يمنح المنشأة المرونة التى تحتاج إليها للتعامل مع بيئة متغيرة ومعقدة. ومن المحتمل أن يكون هذا الهيكل غير فعال إذا كان هناك ازدواجية كثيرة فى المعدات والأشخاص المساعدين. بجانب ذلك من الممكن أن يعمل قطاع واحد فوق طاقته بينما قطاع آخر الكثير من تسهيلا ته وأفراده عاطلون.

هيكل المصفوفة :

يدمج فى هيكل المصفوفة مجالات الأقسام والوظائف فى وقت واحد فى نفس المستوى من المنشأة. و يكون للعاملين رئيسان : إدارى المشروع وإدارى وظيفى (تخصصى). و يكون القسم الأصلى غالباً ــ أى الهندسة، الإنتاج، المبيعات ــ قسماً وظيفياً (تخصصياً) ودائماً. يستدعى الأفراد من هذه الوحدات الوظيفية على أساس مؤقت لوحدة مشروع أو لعدة وحدات. وتعمل وحدات المشروع كأقسام من حيث

كونها مختلفة على أساس : السلع ــ السوق. وقد استخدمت هذه الهياكل أولاً فى مشروعات الفضاء، وتطور هيكل المصفوفة ليجمع بين استقرار الهيكل الوظيفى ومرونة تنظيم المشروع. وهيكل المصفوفة مفيد جداً عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة جداً (خاصة التكنولوجيا والأسواق). إنها على أى حال تؤدى إلى نشوب صراع حول : المهام، الصلاحيات، وتوزيع الموارد.

الهيكل المختلط :

خلافاً لهيكل الأقسام القائم على أساس السلعة فإن الهيكل المختلط عبارة عن تجميع منشآت منفصلة تنتج سلعاً مختلفة فى أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معاً تحت مظلة منشأة واحدة. وتكون الأقسام مستقلة بعضها عن بعض ولكنها تشترك فى الاعتماد على المركز الرئيسى فيما يختص بالموارد المالية والتخطيط على مستوى المنشأة كلها. الفائدة الرئيسية للمنشأة من هذا الهيكل تحديد الالتزام القانونى، واحتمال تقليص الضرائب وحصول بعض الأقسام على الاستقلالية[٦]. بجانب ذلك توزع المخاطر على عدة قطاعات من السوق. تنبع مساوىء هذا الهيكل من تركيزه وتوجهه الشديد نحو الأمور القانونية والمالية. لكى تحافظ المنشأة على الفوائد القانونية، لا تستطيع بسهولة أن تدمج الأقسام للحصول على أو الوصول إلى تعاون تشغيلى أو تسويقى. يستطيع التوجه الاستثمارى على مستوى المنشأة بسهولة أن يمنع الإدارة العليا من تفهم مشكلات الأقسام بأى منطق غير المنطق المالى. بجانب ذلك تؤدى القدرة على بيع قسم ضعيف أو التخلى عنه (بسبب المشكلات) إلى توجه استراتيجى قصير المدى يهتم فقط بنتائج نهاية العام.

إنه من المفيد تفهم كيف هيكلت منشأة معينة عند وضع استراتيجيتها. إذا تناسق الهيكل مع التغيير المقترح فى الاستراتيجية فإن ذلك نقطة قوة فى المنشأة. ولكن إذا لم يتناسق الهيكل مع الاستراتيجية الحالية أو المقترحة فإن ذلك بالتأكيد نقطة ضعف

وسوف تكون معوقاً عند تنفيذ الاستراتيجية بشكل ملائم. على سبيل المثال واجهت جنرال للمعلومات بعض المشكلات الخطيرة لأن استراتيجيتها للنمو لم تتناسق مع هيكلها المركزى فى اتخاذ القرارات. لم يتم الاستفادة بسرعة كافية من الفرص لأن القرارات كافة يجب أن يوافق عليها الرئيس[٧]. هناك مثال آخر، أثبتت دراسة قام بها فوراكر وستوبفورد (Fouraker and Stopford) أن المنشآت المتعددة الإنتاج التى تستخدم هيكل الأقسام كانت أكثر قدرة على التحرك نحو العمليات الخارجية من المنشآت المركزية التى تستخدم الهيكل الوظيفى[٨].

٥ ــ ٢ الثقافة :

إن ثقافة المنشأة هى مجموعة من المعتقدات، والتوقعات والقيم التى يتقاسمها أعضاء المنشأة وتنتقل من جيل إلى آخر من العاملين. تؤدى هذه الثقافة إلى معايير (قواعد للسلوك) تحدد سلوك الأشخاص المقبول من الإدارة العليا حتى الفرد العامل. تظهر مع مرور الوقت المفاهيم والممارسات، وهى عادة ليست مسجلة، لتركز على معايير وقيم معينة، ولتشرح لماذا بعض عناصر تلك الثقافة مهمة. ترتبط المفاهيم عادة مباشرة بمهمة المنشأة، مثل إعادة رواية فكر ومثابرة مؤسس المنشأة.

تشكل ثقافة المنشأة سلوك الأفراد داخلها. وقد أوضح المحللان دافيز وشوارتز (Davis and Schwartz) هذه النقطة «من الواضح أن المنشآت العالمية لها ثقافة واضحة ومحددة ومميزة، وهى مسئولة بشكل ما عن مقدراتهم فى الإبداع والتنفيذ والحفاظ على مراكزهم القيادية العالمية[٩]» وبما أن لتلك الثقافات تأثيراً قوياً على سلوك الإداريين، فإنها بالتالى قد تؤثر بقوة على مقدرة المنشأة فى تغيير اتجاهها الاستراتيجى. على سبيل المثال فى عام ١٩٧٥ قام اثنان من المديرين التنفيذيين فى منشأتين كبيرتين للبترول بتغيير استراتيجية منشأتيهما من التركيز على إنتاج البترول إلى التعددية والتباين فى

الإنـتاج. لقد قاما بذلك اعتقاداً منهما بأن أعمالهما الحالية لن تستطيع أن تدعم النمو طو يل المدى ولا التعامل مع المخاطر السياسية الخطيرة. أعلنت الاستراتيجية ووضعت خـطط التنفيذ المفصلة وتم التنفيذ. ولكن فى نهاية عام ١٩٨٠ عادت المنشأتان تركزان مـرة أخرى على إنـتاج البترول بعد خمس سنوات من التخبط والتعثر فى محاولة للحصول على ــ أو إنشاء ــ أعمال جديدة. لقد استبدل هذان المديران الاثنان. كما قالت مجلة أسبـوع الأعـمـال بزنس و يك (Business week) «لم يكن كل من المديرين قادراً على تنفيذ استراتيجيته ليس بسبب كونها نظرياً خطأ، ولكن بسبب أن كلا منهما لم يفهم أن ثـقـافـة مـنـشـأتـه كـانت متعمقة الثقافة أى التقاليد والقيم الخاصة بالعمل فى مجال الـبـترول، حتى إن العاملين قاوموا وعارضوا التغييرات الراديكالية التى حاول المديران أن يفرضاها»[١٠].

يـقـول كـل مـن بـيـتـرز و وتـرمـان (Peters and Waterman) فى كـتـابـهـما الرائع «الـبـحـث عن الأفضل» عن اقتناع إن سيطرة وتماسك الثقافة أحد المكونات الأساسية للمنشآت الناجحة التى درساها.

«يـوجـد الأداء المرتفع ثقافة واسعة مشتركة وإطاراً متماسكاً يبحث من خـلالـه الأشـخـاص المـسـئـولـون عـن التكيف الملائم. وتضيء مقدرتهم فى الحـصـول على مساهمة غير اعتيادية من قبل عدد كبير من الأفراد الطريق أمام الآخـريـن والـقـدرة على تـوالـد الإحـسـاس بهدف ذى قيمة مرتفعة. وتقدير الإبداع والمساهمة من قبل الجميع»[١١].

يـقـول أيـضـاً كل من بيترز و وترمان إن لدى الشركات ذات الأداء المتدنى ثقافة تـركـز على الـسـيـاسـة الـداخـلـيـة بـدلاً مـن الـعـمـلاء وعلى الكمية بدلاً من السلعة أو الأشخاص الذين ينتجونها.

تـدعم دراسة حديثة لأربع وثلاثين منشأة قام بها دينسون النتيجة التى وصل إليها بـيـتـرز و وتـرمـان، فـقـد وجد دينسون أن المؤسسات التى تمتاز بثقافة المشاركة (مساهمة

العاملين القوية فى اتخاذ القرارات) تتميز ليس فقط بسجلات أداء أفضل من سجلات تلك التى ليس لها نفس الثقافة، ولكن اختلاف أدائها أيضاً يتسع مع مضى الوقت. وتشير هذه الأدلة إلى احتمال وجود علاقة سببية بين الثقافة والأداء[١٢].

تؤدى ثقافة المنشأة عدة وظائف مهمة فى المنشأة:

- أولاً، توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين.
- ثانيا، تساعد الثقافة فى إيجاد الالتزام بين العاملين بشىء أكثر أهمية من أنفسهم.
- ثالثاً، تدعم الثقافة استقرار المنشأة كنظام اجتماعى.
- رابعاً، تعمل الثقافة كإطار مرجعى للعاملين لاستخدامه أو الاستعانة به لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة وأيضاً استخدامه كمرشد للسلوك الملائم[١٣].

تعكس ثقافة المنشأة عادة مهمتها. إنها تمنح المنشأة الإحساس أو الشعور بالهوية: هذه هى هويتنا، هذا هو مانفعله، هذا هو مانؤمن به ونؤيده وندافع عنه. تتضمن الثقافة الاتجاه المسيطر للمؤسسة[١٤]. تعرف بعض المنشآت ذات الاتجاه التسويقى، مثل مؤسسة أى ب م للحاسبات الإلكترونية نفسها فى ضوء عملائها واحتياجاتهم. على سبيل المثال أحد الأسرار التى أعطيت بسبب نجاح مؤسسة جون دير (John Deere) للمعدات أثناء فترة الكساد الزراعى هو جذورها الممتدة فى المناطق الزراعية. على النقيض من مؤسسة «المحاصيل الدولية» التى مركزها الرئيسى فى مدينة شيكاغو. إن مركز مؤسسة جون دير الرئيسى فى مدينة مولين فى ولاية ألينوى فى قلب منطقة زراعية مسئولة عن اثنين من أهم محاصيل الدولة الزراعية: الذرة والفاصوليا البيضاء. تمتلك مؤسسة جون دير إدراكاً جغرافياً إذ يعيش معظم مديريها فى مزارع أو قريباً منها[١٥]. بعض المنشآت ذات اتجاه سلعى أو مواد. إنها تعرف نفسها فى ضوء المواد التى تتعامل معها، والسلع التى تنتجها أو الخدمات التى تقدمها. كما فى المثال الذى ذكر سابقاً

عن شركتى البترول، إنها أولاً وأخيراً شركات بترول، شركات حديد وصلب، شركات سكك حديدية، بنوك، مستشفيات. ذلك يعنى أن الأشخاص الذين يعملون فى هذه الشركات يعرفون أنفسهم بنفس الطريقة. إنهم لايعملون فقط فى الشركة، إنهم رجال بنوك، رجال سكك حديدية ... الخ. على سبيل المثال عندما ترك لى أيكوكا (Lee Iacocca) شركة فورد للسيارات قال : «ليس عندى أى اهتمام للبحث عن عروض عمل محتملة فى منشآت أخرى. إن السيارات فى دمى»[١٦]. بعض المنشآت ذات اتجاه تكنولوجى. تعرف هذه المنشآت نفسها فى ضوء التكنولوجيا التى تستخدمها. على سبيل المثال أهملت مؤسسة كوداك لآلات التصوير التصوير الشعاعى بسبب التزامها القوى بتكنولوجيا الأفلام الكيماوية التى اكتشفها جورج ايستمان مؤسسها[١٧].

وبالتالى فإن تفهم ثقافة المنشأة (القسم) ضرورى جداً إذا كانت المنشأة ستدار استراتيجياً. لايمكن أن ينجح التغيير فى : المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات، إذا كان يتعارض مع الثقافة المقبولة فى المنشأة. كما هو صحيح بالنسبة للهيكل يعتبر تناسق الثقافة مع التغيير قوة داخلية. وإذا تعارضت الثقافة مع التغيير فإن ذلك فى ظل ظروف بيئية متغيرة، يعتبر ضعفاً خطيراً. لايعنى ذلك أن الإدارى يجب ألا يهتم بالاستراتيجية التى تتعارض مع الثقافة القائمة. ولكن يجب على الإدارة العليا إذا كانت تلك الاستراتيجية ذات أهمية ويجب الاهتمام بها، أن تكون مستعدة لمحاولة تغيير الثقافة، وهى مهمة تتطلب الكثير من الوقت والجهد والمثابرة.

٥ ــ ٣ الموارد :

أوضح و يليام نيومان وهو مرجع فى الإدارة الاستراتيجية أن الطريقة العملية لوضع استراتيجية شاملة للمؤسسة أن تحصل على الأسواق أو الأدوار الملائمة فى ضوء الأوضاع

التنافسية وموارد المنشأة. تشتمل موارد المنشأة، على الموارد المالية، والطبيعية والبشرية وكذلك أنظمتها والقدرات التكنولوجية[١٨]. ولأن لهذه الموارد أهمية وظيفية، يمكننا مناقشتها فى إطار العناوين الوظيفية المتعارف عليها عامة، وهى : التسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والإنتاج/التشغيل، والموارد البشرية وأنظمة المعلومات. ويجب تدقيق ومراجعة هذه الموارد وغيرها لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.

ويجب أن يدرك واضعو الاستراتيجية المساهمات العديدة التى يمكن أن يقدمها كل مجال وظيفى لأداء الأقسام والمنشأة. ولا تتضمن الموارد الوظيفية فقط الأفراد فى كل مجال، ولكن أيضاً مقدرة هذا المجال فى وضع وتنفيذ أهداف واستراتيجيات وسياسات وظيفية تحت إشراف المنشأة. وهكذا تتضمن الموارد معرفة بالمفاهيم التحليلية والطرق الإجرائية المتعارف عليها فى كل مجال، ومقدرة الأفراد فى كل مجال على استغلالها بفعالية. وهذه هى بعض المفاهيم والطرق الأكثر أهمية والأكثر شيوعاً : قطاعات السوق، ودورة حياة السلعة وميزانية رأس المال، ونسبة الديون إلى الأصول، والمقدرة التكنولوجية، وفعالية التشغيل، وتحليل منحنى الخبرة، وتحليل الوظائف، وتصميم الوظائف وأنظمة دعم القرارات. هناك بالطبع الكثير منها ولكن تلك هى الأهم. تستطيع هذه الموارد إذا استخدمت بشكل ملائم أن تحسن الإدارة الاستراتيجية عموماً.

التسويق :

إن المهمة الأساسية لإدارى التسويق من وجهة نظر المنشأة هى أن ينظم مستوى وتوقيت وخصائص الطلب بشكل يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها[١٩]. إن إدارى التسويق هو الصلة الرئيسية للمؤسسة مع المستهلك والمؤسسات المنافسة. لذلك يجب على الإدارى أن يهتم بصفة خاصة بوضع السوق والمزيج التسويقى للمنشأة.

يتعلق وضع السوق بالسؤال التالى «من هم عملاؤنا ؟» إنه يشير إلى اختيار المجالات المحددة للتركيز التسويقى ويمكن التعبير عنه من منطلق : السوق، السلعة،

والمواقع الجغرافية. ويمكن للمؤسسة من خلال أبحاث التسويق أن تمارس تقسيم السوق (تقسيم السوق إلى قطاعات) بعدة سلع أو خدمات بحيث لا تتنافس مجموعة من السلع مباشرة مع غيرها من المجموعات، على سبيل المثال شركة بوركتر وجمبل (Procter and Gamble) التي تصنع معجون الأسنان «كرست» كمعجون للأطفال ومعجون الأسنان «جليم» كمعجون للكبار.

يشير المزيج التسويقي إلى المجموعة الخاصة بعدة متغيرات أساسية تحت سيطرة المنشأة التي يمكن استخدامها للتأثير على الطلب وللحصول على مركز تنافسي. هذه المتغيرات هي: السلعة، المكان، الإعلان والسعر. هناك عدة متغيرات فرعية في داخل كل من هذه المتغيرات الأربعة مذكورة في الجدول ٥ ـ ١، ويجب تحليلها في ضوء تأثيرها على أداء القسم والمنشأة.

الجدول ٥ ـ ١ متغيرات المزيج التسويقي

السلعة	المكان	الدعاية/الترويج	السعر
النوعية/الجودة	القنوات	الإعلان	السعر المعلن
المواصفات	التغطية	مندوب المبيعات	الخصومات
الاختيارات	المواقع	ترويج المبيعات	فترات الدفع
النموذج	المخزون	الدعاية والإعلان	نظام التقسيط/شروط
اسم النوع المنتج	النقل		الائتمان
التغليف			
الأحجام			
الخدمات			
الضمانات			
إعادة السلعة			

SOURCE: Philip Kotler. ***Marketing Management: Analysis Planning and Control,*** 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 89. Copyright © 1980. Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc.

من أكثر المفاهيم التسويقية فائدة فيما يختص بالإدارة الاستراتيجية دورة حياة السلعة. وكما هو واضح فى الجدول ٥ ـــ ٢ فإن دورة حياة السلعة رسم بيانى يوضح الوقت مقابل حجم مبيعات السلعة، كلما تحركت من نقطة التقديم للسوق لأول مرة مروراً بمراحل النمو، والنضج ثم التدنى. يوضح الجدول (٥ ـــ ٢) الأهداف الاستراتيجية الوظيفية لكل مرحلة وكذلك الاتجاهات الملائمة لكل مرحلة فيما يختص بتصميم: السلعة، التسعير، الإعلان، والتوزيع. يساعد هذا المفهوم إدارى التسويق فى فحص المزيج التسويقى لسلعة ما أو مجموعة من السلع على ضوء موقعها فى دورة الحياة. برغم اتفاق رجال التسويق على أن للسلع المختلفة شكل دورات حياة مختلفة، فإن الأبحاث والدراسات تؤكد أن الاهتمام بدورة حياة السلعة عامل مهم فى صياغة الاستراتيجية[٢٠].

المالية:

إن عمل الإدارى المالى هو إدارة الموارد المالية. يجب عليه التأكد من توافر: أفضل الموارد المالية، استخدام هذه الموارد والسيطرة عليها. يجب توفير السيولة المالية من مصادر مالية داخلية وخارجية وتوزيعها على استخدامات مختلفة، ومراقبة تدفق الموارد المالية فى المنشأة، وسداد الفوائد والعائدات إلى مصادر التمويل الخارجية فى شكل عائدات، أرباح، أو خدمات أو سلع، على أن تعالج كل هذه المهام بطريقة أو أسلوب متناسق يكمل و يدعم استراتيجية المنشأة عموماً.

ويجب تحليل المجال المالى، من وجهة النظر الاستراتيجية، لمعرفة علاقاته بالمصادر المالية. كما يجب أن يتلاءم المزيج من المصادر المالية الخارجية طويلة وقصيرة المدى فى علاقته بحجم وتوقيت المصادر المالية المولدة داخلياً مع أهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة[٢١]. و يعتبر مفهوم التمويل بالدين، وهو نسبة إجمالى الديون إلى إجمالى الأصول مفيداً للغاية، فى وصف استخدام الديون والقروض لزيادة عائدات حاملى الأسهم.

الجدول ٥ ــ ٢ استراتيجية تنافسية ديناميكية ودورة حياة السوق

دورة حياه السوق / استراتيجية تنافسية وديناميكية	تطور السوق (فترة التقديم لسلع معروفة فقط)	نمو سريع (تقديم اعتيادى لسلع معروفة بقلة) معروفة سلع بقلة	اضطراب تنافسى	التشبع النضج	التدنى/الانحدار
		الوقــــت			
أهــــداف الاستراتيجية	تقليل متطلبات التعلم، تحديد موقع وعلاج الخلل فى السلعة بسرعة، إيجاد وإدراك واسع للفوائد والحصول على محاولة استخدام السلع من قبل المتبنين الأوائل لها.	إيجاد سوق قوى للسلعة وأماكن توزيع بسرعة كلما أمكن ذلك.	الحفاظ على وتقوية أماكن السوق التى تحققت من خلال إخلاص الموزع والمستهلك	الدفاع عن مركز السلعة ضد السلع المنافسة ووضع السلعة مقابل سلع أخرى محتملة من خلال التركيز الثابت على فرص تحسين السلعة واتجاهات دعائية وتوزيعية جديدة	قلة احتمالات الأرباح. استخلاص الارباح الممكنة كافة.
النظرة إلى المنافسة	لاينجذب أحد فى المراحل الأولى غير المربحة	دخول مبكر للعديد من المنافسين المشاكسين	تضغط الأسعار والتوزيع على الصناعة وتطرد من السوق الأعضاء الجدد الضعفاء	استقرار المنافسة مع القليل من أوعدم دخول أعضاء جدد للسوق، وعدم خضوع نصيب السوق إلى تغيير جذرى فى ضوء غياب تحسين جذرى مدرك فى بعض الأنواع من السلع	تدنى المنافسة المشابهة وترك السوق بسبب التدنى فى اهتمام المستهلك.
هدف تصميم السلعة	عدد محدد من النماذج/الأنواع مع تركيز تصميم السلع على تقليل متطلبات التعلم. هندسة تكلفة واستخدام التصميم ليلقى اهتمام القطاع الأكثر استقبالاً. التركيز الشديد على التحكم والسيطرة على النوعية وسرعة إزالة أى عيوب فى التصميم يكتشفها السوق	تصميم نموذج لتسهيل إضافة مرنة لعدة صفات لترضى كل قطاع جديد ونظام استخدام جديد كلما اكتشف ذلك بسرعة	تركيز مكثف لتحسين السلعة. تشديد على ترابط السلعة لإزالة أى صفات غير ضرورية ترضى القلة فى السوق	الانتباه الثابت لفرص السوق من خلال إما تكلفة جزئية أو التغلغل باستخدام السعر فى أسواق جديدة أو تغيير جذرى فى السلعة. تقديم سلع جانبية، تركيز ثابت على احتمالات تحسين السلعة وتخفيض التكلفة. إعادة فحص ضرورة معالجة التصميم	تهذيب مستمر للسلعة للتخلص من أى سلعة لاتعود بفائدة مباشرة

أهداف التسعير	فرض الحد الأدنى من القيمة المدركة وتوافقها مع معظم القطاعات المتجاوبة. النصح بمنح تنزيلات كبيرة وإعطاء أو توزيع عينات	هناك سعر لكل ذوق من الأدنى إلى الأعلى. تنزيلات معتادة. أسعار ترويجية قوية مع تقليص السعر كلما قلت التكلفة نتيجة لزيادة الخبرة الإنتاجية. تزايد العينات	زيادة الانتباه إلى توسيع السوق وفرص الأسعار الترويجية	أسعار دفاعية للحفاظ على وضع السلعة. البحث عن فرص لزيادة السعر تدريجياً بما فى ذلك عقود استخدام الاسم التجارى، زيادة حجم المبيعات مع الحصول على ميزة الخبرة.	الحفاظ على مستوى الأرباح والسعر مع عدم الاهتمام الكامل بأى تأثير على نصيب السوق
إرشادات ترويجية • أهداف الاتصالات	أ) خلق إدراك واسع وتفهم لفوائد السلع المقدمة ب) الحصول على محاولة استخدام السلع من قبل الداعمين الأوائل لها	خلق وتقوية الأفضلية للسلع بين العملاء والمستهلكين. تحفيز محاولات استخدام أشمل للسلع	الحفاظ على الارتباط بالمستهلك مع تقوية الروابط مع الموزع	الحفاظ على ولاء المستهلك والعملاء مع التركيز على الموزعين والدعاية لاستخدام أقوى للسلعة من حين إلى آخر	ترك السوق، الاحتفاظ بسوق كاف فقط للحفاظ على توزيع مربح
• أفضل مزيج من وسائل الإعلان	حسب الأهمية: الدعاية. المبيعات الشخصية. الاتصالات.	وسائل الإعلام. المبيعات الشخصية. دعاية المبيعات. مثل: العينات، الدعاية	وسائل الإعلام. دعاية الموزع. البيع الشخصى للموزعين. دعاية المبيعات.	وسائل الإعلام. دعاية الموزع.	تقليل الإعلان والدعاية. عدم استخدام دعاية المبيعات من أى نوع.
سياسة التوزيع	خاصة أو مقصورة على أو انتقائية مع ارتفاع حدية التوزيع بشكل يكفى لتبرير الإنفاق المرتفع على الدعاية	مكثف وموسع مع ارتفاع حدية الموزع بشكل يكفل بقاء اهتمامهم. تركيز مباشر لإعادة إمداد سريع لمخزون الموزعين ومخزون كبير على كافة المستويات	مكثف وموسع مع تركيز قوى للحفاظ على إمداد الموزعين باستمرار مع تقليل تكلفة المخزون لديهم	مكثف وموسع مع تركيز قوى للحفاظ على إمداد الموزعين باستمرار مع تقليص تكلفة المخزون لديهم	التخلص من الأسواق عندما تصبح حدية أو ذات أهمية قليلة
تركيز الاستخبارات (جمع المعلومات)	للتعرف على التطور الفعلى فى نظام الاستخدام والكشف عن أى ضعف فى السلعة	تركيز تفصيلى على وضع السلعة، غلق الفجوة فى النموذج والسوق وللفرص فى قطاعات السوق	تركيز تفصيلى لاحتياجات تحسين السلعة، فرص توسيع السوق وموضوعات أو فكرة جديدة للدعاية	تركيز مكثف لاحتمال تحسين السلعة. انتباه حاد إلى السلع المنافسة الجديدة التى تدخل السوق وأى إشارات أو علامات لبداية تدنى السلعة	تساعد المعلومات فى التعرف على النقطة التى عندها يجب إلغاء السلعة أو التخلص منها.

SOURCE: C.R. Wasson, ***Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles,*** 3rd ed., (Austin, Tex.: Austin Press, 1978). pp. 256–257.

ومن الممكن استخدام الديون المالية لزيادة أرباح السهم. وبرغم أن فوائد هذه الديون تقلص الدخل الخاضع للضريبة، فإن زيادة الديون تعنى أن هناك عدداً قليلاً من حاملى الأسهم يتقاسمون الأرباح. هناك عدد قليل من حاملى الأسهم وذلك لأن المنشأة تمول نشاطاتها من خلال بيع السندات وليس الأسهم. على أى حال يمنح الدين المنشأة نقطة توازن مرتفعة عما إذا كانت المنشأة تمول نشاطاتها من خلال مصادر تمويل مولدة داخلياً فقط. لذلك قد يفهم أو يدرك ارتفاع الدين على أنه نقطة قوة فى أوقات الرخاء وارتفاع المبيعات أو نقطة ضعف فى أوقات الكساد وانخفاض المبيعات، ذلك لأن الدين/القرض يستغل لتوسيع وتعظيم التأثير على أرباح السهم ولزيادة أو تقليص حجم المبيعات. يبين الجدول ٥ ــ ٣ فوائد ومضار زيادة الدين/القرض المالى (أى زيادة حجم الديون التى تستخدم فى تمويل برامج جديدة).

ويعتبر معرفة واستخدام الميزانية الرأسمالية مورداً مالياً هاماً. يستطيع القسم المالى الجيد أن يحلل ويرتب استثمارات محتملة فى أصول ثابتة، مثل: الأراضى، المبانى، والمعدات فى شكل إنفاق إضافى تقوم به المنشأة بجانب المبلغ الإضافى الذى سينشأ عن ذلك. عندئذ تستطيع المنشأة أن ترتب اقتراحات الاستثمار على أساس معايير مقبولة أو معدل متسارع (سنوات لإعادة دفع الاستثمار، معدل العائد، الوقت اللازم للوصول إلى نقطة التوازن) وأن تتخذ القرار.

يعتبر تحليل نقطة التعادل وسيلة تحليلية لدراسة العلاقات بين التكلفة الثابتة، والتكلفة المتغيرة، والأرباح. إنها وسيلة لتحديد النقطة التى عندها تغطى المبيعات فقط التكلفة الإجمالية. يوضح الشكل ٥ ــ ٢ نقطة تعادل لمنشأة افتراضية. وقد رسم الشكل على أساس الوحدة مع وضع حجم الإنتاج على المحور الأفقى وتقاس التكلفة والعائدات على المحور الرأسى. التكلفة الثابتة ٨٠ ألف ريال كما هو موضح بالخط الأفقى، والتكلفة المتغيرة ٢,٤ من الريال للوحدة. ترتفع التكلفة الإجمالية إلى ٢,٤ من

الجدول ٥ ــ ٣ فوائد وتكلفة زيادة القروض المالية

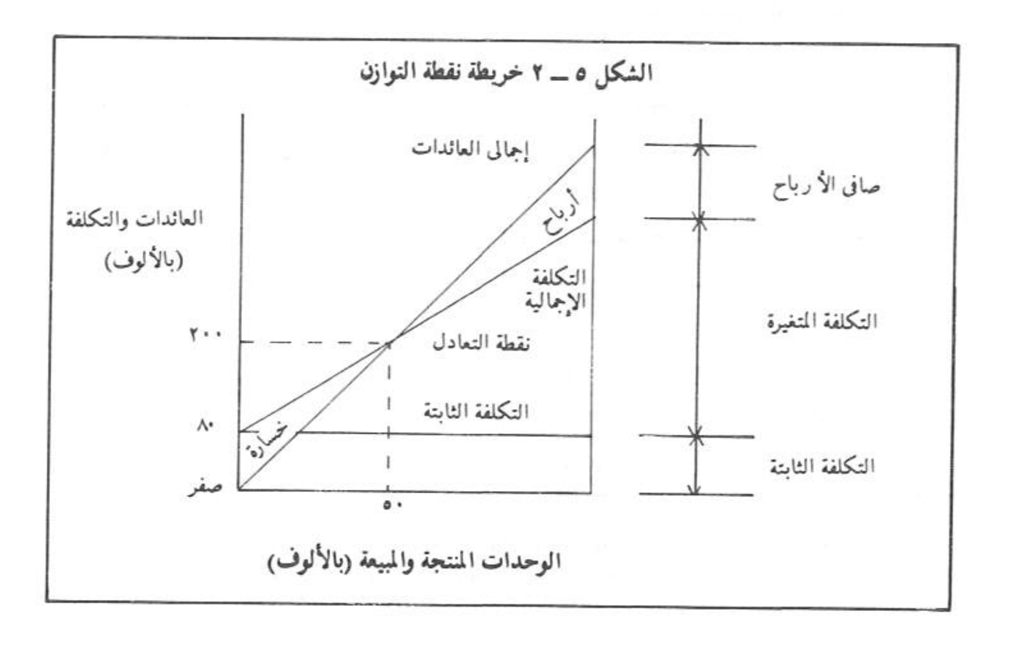
الفوائد	التكلفة
١ زيادة العائد على الاستثمار من مشروع استثمارى متوسع : ● القدرة على القيام بمشروعات ذات عائدات أكبر من تكلفة رأس المال ● تقوية المركز التنافسى (تكلفة أقل، زيادة الاختلاف فى السلع، نصيب أعلى من السوق) ● زيادة عدد فرص الاستثمار المستقبلى . ٢ لأى عائد على الاستثمار، زيادة العائد على السهم بسبب القروض المالية . زيادة جيدة فى معدل النمو. تقليص المخاطرة بسبب المركز التنافسى القوى ٣ تكلفة متدنية لرأس المال : ● تنزيل الضريبة على الفائدة ● إعادة دفع الدين بعملة متضخمة	١ زيادة المخاطر المالية : ● عدم استقرار العائدات وأسعار السهم ● زيادة احتمال الاضطراب المالى للعمليات الحالية ٢ زيادة احتمال عقود القروض المقيدة : ● تقليص مرونة الاستجابة مالياً للفرص أو المخاطر التنافسية ● تقليص استقلالية الإدارة ٣ احتمال انخفاض مستوى القدرة على الاستدانة : ● ارتفاع معدلات الفائدة ● إذا انخفض المعدل عن (أ) : – تقليص طلب المؤسسات على الأسهم العادية . – الاضطرار المحتمل لخصوصية السوق أثناء أزمة الديوان (إلى حد عدم الضمان من البنك) . ٤ تكلفة ضمان البنك المرتفعة للتأكد من عدم توافر رأس المال أثناء أزمة الديون . ٥ احتمال إثارة الاستثمار المكثف أو الزائد (الاستثمار فى مشروعات عائداتها أقل من تكلفة رأس المال) .

SOURCE: Reprinted by permisision ofthe ***Harvard Business Review.*** An exhibit from "Controlling the Costs of Data Services" by Richard L. Nolan (July/August 1977).

الريال، وهى معدل التكلفة المتغيرة لكل وحدة إضافية تنتج بعد ٨٠ ألف ريال، وتباع السلعة بسعر ٤ ريالات للوحدة. منحنى إجمالى العائدات خط مستقيم يتزايد مباشرة مع الإنتاج. وكما هى العادة انحدار منحنى إجمالى العائدات أكثر حدة من منحنى إجمالى التكلفة، وذلك لأن مقابل كل وحدة تباع تحصل المنشأة على ٤ ريالات كعائد، وكذلك كل ٢,٤ من الريال تدفع للعمال والمواد. تعانى المنشأة حتى نقطة التعادل (تقاطع منحنى إجمالى العائدات مع منحنى إجمالى التكلفة) خسائر. وتحقق المنشأة بعد هذه النقطة أرباحاً بكميات تتزايد مع تزايد المبيعات. فى هذا المثال تمثل نقطة التعادل للمنشأة عند مستوى مبيعات وتكلفة يوازى مائتى ألف ريال وحجم إنتاج يوازى خمسين ألف وحدة.

يجب أن يكون المدير المالى ذا معرفة بهذه الطرق التحليلية الحديثة والمعقدة إذا كانت الإدارة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية بنجاح، مثل التمويل الداخلى أو التخلص من الديون.

الشكل ٥ ــ ٢ خريطة نقطة التوازن



الوحدات المنتجة والمبيعة (بالألوف)

البحث والتطوير

إن إدارى البحث والتطوير مسئول عن اقتراح وتطبيق استراتيجية المنشأة التكنولوجية فى ضوء أهدافها وسياستها. يتضمن بالتالى عمل هذا الإدارى مايلى:

(١) اختيار التكنولوجيا الجديدة من بين عدة بدائل لاستخدامها داخل المنشأة.

(٢) تطوير طرق إدماج التكنولوجيا الحديثة أو الجديدة فى السلع والعمليات الجديدة.

(٣) استخدام الموارد بشكل يؤدى إلى تطبيق التكنولوجيا بنجاح[٢٢].

يستخدم مصطلح البحث والتطوير لوصف مدى متسع من النشاطات. يجرى البحث والتطوير فى بعض المنشآت من قبل العلماء فى معامل مجهزة ومكلفة حيث التركيز على المشكلات النظرية، وفى بعض المنشآت الأخرى يوجه البحث والتطوير نحو التسويق مع الاهتمام بالسلع أو تحسين تعبئة وتغليف السلع. يتجه البحث والتطوير فى مؤسسات أخرى نحو الهندسة مع التركيز على السيطرة والتحكم النوعى، وتصنيع مواصفات الإنتاج، وتطوير أدوات الإنتاج المحسنة. تستخدم معظم المنشآت خليطاً أو مزيجاً من البحث والتطوير الأساسى والتطبيقى والهندسى. يدعى التوازن بين هذه الأنواع من البحث بالمزيج البحثى والتطويرى، ويجب أن يتلاءم هذا المزيج مع استراتيجية المنشأة.

يجب تقويم وحدة البحث والتطوير فى المنشأة للتعرف على قدرتها التكنولوجية فى كل من تطوير واستخدام التكنولوجيا المبتكرة. ولا يجب على المنشأة أن تقوم فقط بجهود بحثية مستمرة (تقاس بإنفاق المنشأة الثابت الذى يؤدى إلى ابتكار مطبق)، بل أن تكون أيضا ماهرة وحاذقة فى إدارة العاملين فى مجال البحث والاستفادة من ابتكاراتهم فى العمليات اليومية.

كما يجب أن تكون المنشأة التى تعمل فى مجال الصناعة المعتمدة على التكنولوجيا راغبة فى القيام باستثمارات مكلفة فى البحث والتطوير. على سبيل المثال تنفق المنشآت التى تعمل فى صناعة العقول الإليكترونية والأدوية الكيماوية مايبلغ متوسطه

٧,٢٪ و ٦,٧٪ على التوالى من كل دولار من المبيعات على البحث والتطوير. كما يتضح من الجدول ٥ ــ ٤ تنفق بعض الصناعات الأخرى مثل الحديد والصلب والدخان أقل من ١٪. وتنفق مؤسسة جنرال إليكتريك على سبيل المثال مبلغاً كبيراً من النقود على البحث والتطوير. أوضح مايكل كربنتر (Michael Carpenter) نائب رئيس تلك المؤسسة للبحث والتطوير والتخطيط أن معظم نمو المؤسسة تم داخلياً من جهودها الذاتية فى البحث والتطوير. لقد قال، «إن ماننفقه سنوياً على البحث والتطوير يعادل نصف ماننفقه على الاستثمارات الرأسمالية للمشروعات الجديدة... نتيجة لذلك أصبحت مؤسسة جنرال إليكتريك وما زالت القيادية فى التكنولوجيا.»[٢٣] لا يعنى إنفاق الأموال على البحث والتطوير أو على مشروعات جديدة ببساطة أن تلك الأموال ستؤدى بالضرورة إلى نتائج مفيدة. لقد أنفقت صناعة الحديد والصلب فى أمريكا فى الفترة مابين ١٩٥٠ ــ ١٩٧٣ لصيانة المصانع أو تحسين وسائل الإنتاج أو تغييرها أكثر مما أنفقته تلك الصناعة فى اليابان بما يعادل ٢٠٪. على أى حال لقد فشلت هذه الصناعة فى أمريكا فى التعرف على وتطبيق اكتشافين جديدين فى صناعة الحديد والصلب هما فرن الأوكسجين والصب المستمر. لقد أدى تردد هذه الصناعة فى تطبيق أو تبنى هذين الاكتشافين (التكنولوجيا الجديدة) إلى فقدان سوق الحديد والصلب العالمى[٢٤].

هناك ــ بجانب الأموال ــ اعتبار مهم لعامل الوقت فى الإدارة الفعالة للبحث والتطوير. من المتفق عليه عموماً أن الوقت المطلوب للحصول على الأرباح الجيدة من بداية برنامج بحث وتطوير معين يتراوح بين سبع سنوات وإحدى عشرة سنة[٢٥]. إذا لم ترغب منشأة فى استثمار كمية كبيرة من الأموال والوقت فى برامجها للبحث والتطوير، فقد تستطيع عندئذ شراء أو استئجار الآلات والمعدات أو براءة الاختراع للتقدم على المنافسين. على سبيل المثال استثمرت مؤسسة فورد للسيارات مبلغ عشرين مليون دولار

الجدول ٥ ــ ٤ نفقات الصناعة فى البحث والتطوير

الصناعة	المبيعات (مليون دولار)	الأرباح (مليون دولار)	مصاريف البحث والتطوير			
			مليون دولار	نسبة من المبيعات	نسبة من الأرباح قبل الضرائب	دولار لكل عامل
الفضاء [١٧]	٥٦,٠٢٣	٢,٠٠٧	٢,٥٧٥	٤,٦	٧٩,٢	٤,١٧٦
الأدوات المنزلية [١١]	١٠,٣٠٤	٣٤٥	١٩٢	١,٩	٣٠,٧	١,٣٦٢
السيارات والشاحنات[٦]	١٤٠,٣٦٦	٥,٠٨١	٤,٩٠٦	٣,٥	٦١,٨	٣,٩٦٨
القطع والمعدات [١٥]	١٠,٣١٢	٢٠٣	١٨٦	١,٨	٤٩,٥	١,٤٠٠
مواد البناء [١٦]	١٢,٢٩٧	٣٩٦	١٧٢	١,٤	٢٥,٦	١,٤٧٤
الكيماويات [٤٤]	١١٢,٤٨٦	٤,٠٣٩	٣,٣٥٥	٣	٤٠	٣,٨٧٠
المؤسسات الضخمة [٢٣]	٥٦,٨٢٧	٢,٠٣٩	١,٤٨٠	٢,٦	٤٣,٥	١,٨٤٠
الحاويات [٦]	١٢,٩٠٠	٤١٨	١٠٣	—,٨	١٨,٩	—,٧٩٤
الأدوية [٢٩]	٥١,٤١١	٥,٤٧٧	٣,٤٢٢	٦,٧	٣٩,٦	٥,٦٤١
الكهربائية [٣٢]	٥٣,٦٤٨	٣,٤٧٣	١,٦٩٠	٣,٢	٣١,٧	٢,٣١٧
الإلكترونيات [٧٤]	٣٩,١١٤	١,٤٦٣	١,٥٩٢	٤,١	٦٦,٧	٢,٥٦٧
الأغذية [٣١]	٨١,٣٧٦	٣,٥٦٦	٦٥٧	—,٨	١٠,٤	٨٥٨
الوقود [١٩]	٣٨٧,٥٥٧	١٨,٥٧٨	٢,٣٦٧	—,٦	٦,١	٢,٩١٠
معالجة البيانات :						
الحاسب الآلى [٣٣]	٨١,٧٢٥	٧,٦٨٠	٥,٨٥٣	٧,٢	٤٣,٧	٥,٩٥٨
(معدات المكتب) [١٦]	١٣,٦٨٦	٧١١	٧٣٠	٥,٣	٦٦,٤	٤,١٦٩
(محيط العمل) [٤٧]	٦,٤٦١	٣٩٢	٤٤٥	٦,٩	٦٨,٣	٤,٥٢٤
(خدمات الحاسب الآلى) [١٨]	١,٩٦٢	١٨٢	١٤٥	٧,٤	٤٤,٩	٥,١٠٥
الآلات [٦٦]	١٦,٦٦٣	٦٤٢	٨٩٤	٥,٤	٨٧,٩	٣,٣٧٢

تابع جدول ٥ ــ ٤

الصناعة	المبيعات (مليون دولار)	الأرباح (مليون دولار)	مصاريف البحث والتطوير			
			مليون دولار	نسبة من المبيعات	نسبة من الأرباح قبل الضرائب	دولار لكل عامل
وقت المتعة (الفراغ) [١٨]	٢٢,٣٤٣	٤٢٥	١,١٣٣	٥,١	١١٠,٩	٣,٩٧٨
المزارع والبناء/ معدات [١٩]	٢٠,٥٢٧	—٣٥٣	٧٠٢	٣,٤	سلبي	٣,٠٤٧
التعدين والمناجم [٣٩]	١٣,١٧١	٥١	٣٩٦	٣	٤٢٢,—	٢,١٠١
المعادن [١٤]	١٩,٩٦٨	—٣٨٠	٢١١	١,١	سلبي	١,٤٨٠
البترول [٩٥]	٣١,١٦٥	١,١٢٤	٧٩٠	٢,٥	٥١,٥	٢,١٤٦
الورق [١٥]	٣٠,٤٩٩	١,١٧٥	٣٠١	١	١٧,—	١,٠٨٣
سلع منزلية/ شخصية [٢٣]	٣٢,٠٣١	١,٩٥١	٧٨٩	٢,٥	٢٢,٨	٢,٨٦٩
مشغلات/ مولدات [١٥]	٨,٨٣٠	٦٠	٧٣٥	٨,٣	سلبي	٤,١٤٠
الحديد والصلب [٧]	٢٧,٣٦٣	١,٩٧٤	١٧٤	—,٦	سلبي	٨٠٣
الاتصالات الهاتفية [١٧]	٨٨,٠٥٠	٧,٠٧٣	١,٢٩٦	١,٥	١١	٢,٠٨١
النسيج والملابس [١٤]	٩,٧٤٨	٢٩٦	٧٥	—,٨	١٤,٧	٤٩٢
الإطارات/ المطاط [٩]	٢٢,٧٨٦	٦١٧	٥١٧	٢,٣	٤٦,—	١,٧٥١
الدخان/ السجاير [٢]	٤,٨١٦	٤٦١	١٩	—,٤	٢,٢	٢٤٢
المجموع [٨٠٣]	١,٥٢٨,٣٠٠	٦٩,٥٠٠	٣٩,٢٠٠	٢,٦	٣١,—	٢,٩٨٣

ملاحظة : تمثل الأرقام بين قوسين عدد المؤسسات فى هذه الصناعة

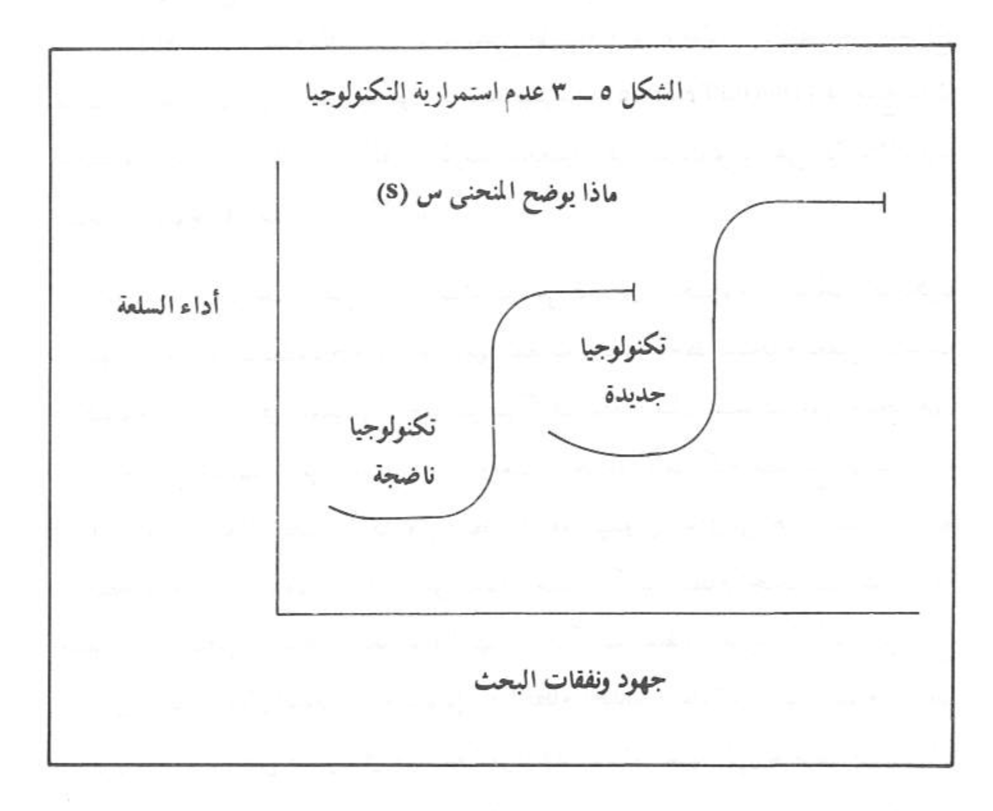
SOURCE: Adapted from "R & D Scoreboard," ***Business Week*** (July 9, 1984), pp. 65-78.

فى عـام ١٩٨٥ فى مـؤسـسة أمريكا للإنسان الآلى للوصول إلى تفوق إنتاجى على مؤسسة جـنـرال مـوتـورز للـسيارات . لقد خططت مؤسسة فورد ومؤسسة أمريكا للإنسان الآلى لتـحـو يـل مصنع مؤسسة فورد الجديد للمكونات الإليكترونية لكى يصبح آلياً كلية مع نـهـايـة عـام ١٩٨٧ ــ وذلك قبل أن تستطيع مؤسسة جنرال موتورز الانتهاء من مشروع ممـاثـل . لـقد قال رئيس مؤسسة فورد دونالد بيترسون (Donald Peterson) قد يتبع ذلك استـثـمار مشابه «إذا كانت أفضل طريقة للحصول على التكنولوجيا هى الامتلاك فإن سياستنا مفتوحة فى هذا المجال[٢٦] .»

على أى حـال يجب على تـلـك المنشآت التى تشترى التكنولوجيا المبتكرة أن تكون لـديـهـا المـقـدرة الـتـكنولوجية لاستخدامها بفعالية . لسوء الحظ تستخدم بعض المنشآت التكنولوجيا الحديثة فى عملياتها بدون تقو يم كاف لمقدرة تلك المنشآت على استخدامها أو الـتـعـامـل مـعـهـا . على سبيل المثال وقعت البحرية الأمريكية عقداً مع مؤسسة تانو (Tano) لاسـتـبـدال نـظـام إلكترونى بنظام الدفع اليدوى الحالى فى خمس سفن حربية (بتكلفة ستة ملايين دولار للسفينة الواحدة) . عندما ركب النظام الجديد لم يعمل كما خـطـط له . اضطرت البحرية بعد عدة أشهر من تركيب النظام الجديد إلى أن تنفق مبلغ ثـلا ثين مـليون دولار لتقوم شركة تانو بإزالة النظام الجديد وإعادة تركيب النظام القديم اليدوى . قال شخص مسئول فى مؤسسة تانو «لقد كانت عملية الإزالة موقفا صعبا لنا . لـقـد توقعنا أن يكون على سطح السفن مستوى معين من الفنيين القادرين على استخدام هذا النظام، ولكن للأسف لم يحدث ذلك»[٢٧]

يجب أن يحـدد إدارى الـبحث والتطو ير متى ينبغى التخلى عن التكنولوجيا الحالية ومـتـى تـطـور أو يـتـبنى تكنولوجيا جديدة . وصل ريتشارد فوستر (Richard Foster) فى مـؤسـسـة مـاكـيـنـزى (Mekinsey) لـلاسـتـشـارات بعد عدة سنوات من دراسة التقدم والنماذج فى عدة أنواع من التكنولوجيا إلى نتيجة مفادها أن استبدال تكنولوجيا بأخرى

(عدم الاستقرار التكنولوجى) ظاهرة متكررة ومهمة استراتيجياً . ينشأ عن رسم أداء السلعة مقابل تكلفة وجهود البحث فى كل تكنولوجيا فى أى صناعة فى شكل بيانى منحنى يدعى المنحنى (س) . يصف فوستر العملية فى الشكل ٥ ــ ٣



يفترض فى الغالب فى عملية التخطيط فى المنشأة أن التقدم الجزئى فى التكنولوجيا سيحدث ، إلا أنه لايمكن استقراء التطورات السابقة فى تكنولوجيا ما فى المستقبل لأن لكل تكنولوجيا حدودها . المفتاح للتنافس أن تحدد متى تنتقل الموارد إلى تكنولوجيا ذات احتمالات أكثر.

SOURCE: P. Pascarella, "Are You Investing in the Wrong Technology?" ***Industry Week*** (July 25, 1983), p. 38.

توضع فى بداية تطوير التكنولوجيا قاعدة معلوماتية و يتطلب التقدم جهوداً كثيرة. يكون هذا التقدم فيما بعد سهلاً. وفيما بعد عندما تبدأ حدود تلك التكنولوجيا فى الظهور يكون التقدم بطيئاً ومكلفاً. يجب هنا أن تنفق الأموال على البحث والتطوير للتكنولوجيا ذات احتمال النجاح الجيد. هنا أيضا ــ وهذا لايحدث عرضياً ــ يستطيع منافس ما يمتلك تكنولوجيا حديثة أن يقضى على أعمالك و يطيح بالصناعة كلها[٢٨].

قد يفسر وجود مايدعى بعدم استمرارية (انقطاع) التكنولوجيا فى عالم صناعة الحديد والصلب أثناء فترة الستينيات لماذا فشل الإنفاق الرأسمالى الضخم من قبل شركات الحديد والصلب فى أمريكا فى أن يجعلها قادرة على منافسة الشركات اليابانية التى استخدمت التكنولوجيا الجديدة. وكما أوضح فوستر «لقد بين لنا التاريخ أنه عندما تقترب التكنولوجيا من نهاية منحنى (س) تتغير القيادة التنافسية فى السوق»[٢٩]. النتيجة هى أن الأهم فى الإدارة التكنولوجية الجيدة هو القدرة والرغبة لدى كل المهتمين فى التحول إلى التكنولوجيا الجديدة فى التوقيت المناسب.

التصنيع/ تقديم الخدمة

إذا كانت المنشأة تعمل فى مجال تحويل مواد خام ملموسة مثل الحديد أو البترول إلى سلع تستخدم، مثل السيارات أو الآلات أو المعاطف البلاستيكية الواقية من المطر، يمكن أن تدعى عملية التحويل تصنيعاً. ولكن إذا كانت المنشأة تعمل فى مجال استخدام مهارات الأفراد والمعرفة مثل الأطباء والمحامين لتقديم خدمات من خلال المستشفيات ومكاتب للمحاماة يمكن عندئذ أن يدعى العمل تقديم خدمة/ خدمات. من الممكن أن توجد هذه المهام فى أى منشأة تنتج وتقدم إما سلعا ملموسة أو خدمات غير ملموسة. من الممكن أن تطبق معظم المفاهيم الأساسية والطرق التى تستخدم بشكل شائع فى التصنيع فى أعمال الخدمات.

المهمة الأساسية لإدارى التصنيع أو الخدمات هى تطوير وتطبيق نظام ينتج العدد المطلوب من السلع أو الخدمات بنوعية محددة وفى ضوء تكلفة محددة وفترة زمنية مخصصة، لكن مصانع التصنيع (الإنتاج) تختلف جذرياً استناداً إلى نوعية السلعة التى تنتج. بشكل عام قد يكون التصنيع مستمراً أو متقطعاً. عادة فى التصنيع المتقطع تمر السلعة (الوحدة) خلال عملية متسلسلة، ولكن يختلف العمل والتسلسل فى العملية. تحدد المهام فى كل مركز تفاصيل العملية والوقت المطلوب لها : يتدفق العمل من خلال النظام فى شكل دفعات أو أوامر خاصة، وعادة تنتظر هذه الأوامر فترة زمنية فى مركز خدمات قبل أن تتحول إلى سلع[٣٠]. على النقيض من ذلك النظام المستمر (المتعاقب)؛ هو عبارة عن خطوط إنتاج يتم فيها إما إنتاج أو تجميع السلع. على سبيل المثال خطوط إنتاج السيارات.

يحدد نوع نظام التصنيع المستخدم من قبل المنشأة استراتيجية القسم أو المنشأة. ليس من المنطق على سبيل المثال أن تخطط لزيادة المبيعات عن طريق إشباع السوق بسلع ذات سعر متدن إذا كانت عملية التصنيع فى المنشأة قد صممت لتصبح نظاماً متقطعاً ينتج الآن سلعا مرة واحدة حسب المواصفات التى يضعها العميل. على العكس قد لايكون من المجدى اقتصادياً أن تضع خطة لإنتاج عدد من السلع الخاصة إذا كانت عملية التصنيع قد صممت لتنتج كميات كبيرة على أساس النظام المستمر (المتعاقب) الذى يستخدم عمالا متدنى المهارة أو إنسانا آليا ذا غرض خاص.

تعتبر الأنظمة المستمرة (المتعاقبة) أكثر شيوعاً لأنها تسمح للمنشأة بالاستفادة من فعالية الميزة التشغيلية، طبقا لو يستون و بريجهام (Weston and Brigham) «إن درجة الفعالية هى نسبة التغير فى دخل التشغيل الذى ينشأ من نسبة التغير فى الوحدات المبيعة»[٣١]. على سبيل المثال تمتلك المنشأة التى تعتمد على العمالة فى التصنيع القليل من المعدات الآلية، و بالتالى كمية قليلة من التكلفة الثابتة. إنها تمتلك نقطة تعادل

متدنية ولكن يكون منحنى التكلفة المتغيرة أكثر انحداراً. ومادام معظم التكلفة التى ترتبط بالسلع يكون متغيراً، فإن تكلفتها المتغيرة تكون بالتالى مرتفعة مقارنة بالمنشآت التى تستخدم الآلات. الفائدة مقارنة بالمنشآت الأخرى هى أنها تستطيع العمل على مستويات متدنية، ومع ذلك تظل مربحة، ولكن بمجرد أن تصل إلى نقطة التعادل تبقى التكلفة المتغيرة المرتفعة كنسبة من التكلفة الإجمالية، وأرباح الوحدة الواحدة فى مستوى متدن نسبياً. ويمنع تدنى فعالية التصنيع تلك المنشأة من الحصول على الأرباح الكثيرة والمتوقعة من حجم مبيعات مرتفع. ويجب على هذه المؤسسة فى ضوء الاستراتيجية أن تبحث عن مكان فى السوق حيث تستطيع أن تنتج وتبيع كمية صغيرة معقولة من السلع.

على النقيض من ذلك تحظى المنشأة ذات الكثافة الرأسمالية العالية فى التصنيع بقدر كبير من الأموال على شكل استثمارات ثابتة، مثل عملية الإنتاج الآلى والآلات المعقدة والحديثة. وتكون القوى العاملة فى تلك المنشآت قليلة نسبياً ولكنها مرتفعة المهارة و تحصل على رواتب ولا تتقاضى أجرها بإنتاج القطعة، و بالتالى تمتلك كميات كبيرة من تلك التكلفة الثابتة. كما أن نقطة التوازن لديها تكون نسبياً مرتفعة، ولكن يرتفع منحنى التكلفة المتغيرة ببطء. الميزة التى تحصل عليها تلك المنشأة مقارنة بالمنشآت الأخرى هى أنه بمجرد الوصول إلى نقطة التعادل تبدأ أرباحها فى الارتفاع بسرعة. وفيما يختص بالاستراتيجية تحتاج هذه المنشأة إلى أن تجد مكانا فى السوق يمتاز بارتفاع الطلب، حيث تستطيع أن تنتج وتبيع كميات كبيرة من السلع، و يساعدها ارتفاع فعالية عملية التصنيع فى أن تصبح منشأة كثيرة الربح ومنافسة، وذلك عندما تصل إلى نقطة تعادلها المرتفعة. للتغير فى مستوى المبيعات تأثير قوى على الأرباح، ولكن فى أوقات الكساد من المحتمل أن تعانى المنشأة خسائر كبيرة. ومن المحتمل فى أوقات الركود الاقتصادى أن تتمكن المنشأة ذات الميكنة القليلة والمديونية المتدنية من

البقاء المربح، حيث إن الانخفاض فى المبيعات يؤثر أساساً وأولاً فى التكلفة المتغيرة. إن الاستغناء عن العمال غالباً أسهل من بيع الآلات أو بيع مصانع متخصصة.

وفيما يختص بأعمال الخدمات قد تكون العمليات أيضاً مستمرة أو متقطعة. تصف العمليات المستمرة تقديم نفس الخدمات إلى نفس العميل خلال فترة زمنية (مثل المريض فى المستشفى)، بينما تصف العمليات المتقطعة خدمات مختلفة نوعاً ما وتقدم إلى عملاء مختلفين خلال فترة زمنية (مثل التعامل مع مكتب مراجعة مرة فى العام). ربما تستطيع منشآت الخدمات التى تستخدم العمليات المستمرة أن تستخدم فعالية العمليات من خلال استبدال الآلات والمعدات بالأفراد المهنيين ذوى الرواتب المرتفعة. وربما تستطيع المنشآت التى تستخدم العمليات المتقطعة أن تستبدل ببعض الأفراد ذوى الرواتب المرتفعة والذين يقومون بعمل روتينى أفراداً مساعدين و بأجور متدنية.

هناك إطار فكرى استخدمته العديد من المنشآت الكبرى بنجاح، وهو منحنى الخبرة[٣٢]. يطبق المفهوم فى التصنيع كما يلى: إن تكلفة إنتاج الوحدة تنقص بنسبة ثابتة (غالبا ٢٠ ــ ٣٠٪) فى كل مرة يتضاعف فيها إجمالى حجم وحدات الإنتاج. تختلف النسبة الفعلية من صناعة إلى أخرى، كما تعتمد على الوقت الذى يستغرقه فرد ما فى تعلم مهمة جديدة، وعلى اقتصاديات الكمية، وعلى السلعة، وتحسين العمليات، وعلى تدنى تكلفة المواد الخام وعلى متغيرات أخرى. على سبيل المثال فى صناعة ما حيث يمكن توقع ٨٥٪ من منحنى الخبرة، عندئذ تتوقع المنشأة تخفيضاً نسبته ١٥٪ من التكلفة لكل كمية مضاعفة. ويمكن توقع انخفاض التكلفة الإجمالية للوحدة (التعديل حسب التضخم) من ١٠٠ ريال عندما يكون الإنتاج الكلى ١٠ وحدات إلى ٨٥ ريالاً (١٠٠ × ٨٥٪) عندما يرتفع الإنتاج إلى عشرين وحدة وإلى ٧٢,٢٥ ريالاً (٨٥ × ٨٥٪) عندما يصل الإنتاج إلى ٤٠ وحدة[٣٣]. و يعنى تحقيق هذه النتائج عادة الاستثمار فى

البحث والتطوير والأصول الثابتة مما يؤدى إلى فعالية تصنيع مرتفعة وقليل من المرونة. على أى حال فإن استراتيجية التصنيع هى بناء تسهيلات إنتاج تفوق الطلب لتحقيق وحدة متدنية التكلفة فى منحنى الخبرة. حدد سعراً للسلعة أو الخدمة متدنيا جداً على أساس نقطة مستقبلية على منحنى الخبرة يساعدك على السيطرة على المنافسة وزيادة طلب السوق. يجب أن يؤدى بالتالى عدد الوحدات المبيعة المرتفع ونصيب الأسواق المرتفع إلى أرباح مرتفعة فى ضوء تدنى تكلفة الوحدة[٣٤]. إن فكرة استخدام منحنى الخبرة المتوقعة التى بموجبها يتم وضع سعر منخفض للحصول على نصيب أسواق أكبر، وبالتالى تحقيق أرباح مرتفعة تشكل الأساس فى حقيبة الأوراق المالية لمجموعة بوسطن الاستشارية (تناقش فى الفصل السادس).

يستخدم مفهوم منحنى الخبرة عادة فى تقدير تكلفة الإنتاج لكل من: (١) سلعة لم تنتج سابقاً بالطرق والعمليات الحالية، (٢) سلع تنتج حالياً بطرق وعمليات جديدة. طبق المفهوم أولاً فى صناعة الطائرات ويمكن تطبيقه فى أعمال الخدمات أيضاً. وبرغم أن العديد من المؤسسات تستخدم منحنى الخبرة بكثرة فإن قبوله بدون نقاش فيه بعض الخطورة. قد لا يفيد تطبيق منحنى الخبرة فى صناعة ما أو على منشأة معينة لعدة أسباب[٣٥].

وجه النقد حديثاً لاستخدام تسهيلات الإنتاج المكثفة لمحاولتها الاستفادة من اقتصاديات منحنى الخبرة. يؤدى استخدام العقل الإليكترونى فى التصميم والإنتاج مع استخدام الإنسان الآلى إلى تقصير أوقات التعليم وإلى المقدرة على تصنيع السلع اقتصادياً بكميات صغيرة تتلاءم مع رغبات المستهلك. تطبق العديد من المنشآت، فى ضوء التركيز على اقتصاديات المجال بدلاً من اقتصاديات الحجم، ما يدعى بالتصنيع المرن[٣٦]. تسمح المصانع المرنة والحديثة بحجم إنتاج متدن يتناسب أو يتلاءم مع متطلبات المستهلك من السلع مع تحقيق أرباح. بالتالى من الممكن تحقيق انخفاض

التكلفة فى الأنظمة المستمرة والاستفادة من هذا الانخفاض، مع الاستفادة من تحقيق رغبات المستهلك فى الأنظمة المتقطعة. على سبيل المثال، مصنع مؤسسة دير (Deere) الجديد لإنتاج المحراث الزراعى الذى يستطيع أن ينتج أكثر من خمسة آلاف محراث (جرار) مختلفة الأنواع لتتلاءم مع احتياجات عملائه[٣٧].

الموارد البشرية:

المهمة الأساسية لإدارى الموارد البشرية أن يحسّن من التوافق بين الأفراد فى الوظائف أو الأعمال. تؤثر نوعية هذا التوافق على: أداء الوظيفة، رضا العاملين، ودوران العاملين[٣٨]. بالتالى تهتم إدارة الموارد البشرية باختيار وتدريب العاملين الجدد، وتقويم أداء العاملين، وتقديم احتمالات الترقية للعاملين، واستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية فى المستقبل. كما أن لتلك الإدارة دوراً أساسياً فى إدارة الأجور والمرتبات والتفاوض مع النقابات، وتصميم العمل ومعنويات العاملين.

يجب أن يكون قسم إدارة الموارد البشرية مؤهلاً لاستخدام دراسات الاتجاهات وطرق مراجعة النتائج الأخرى لتقويم رضا العاملين عن أمالهم ووظائفهم وعن المنشأة ككل. كما يجب على إدارى هذا القسم أن يكون ذا معرفة بتحليل العمل (الوظيفة) ومؤهلاً لاستخدامه. إن تحليل العمل (الوظيفة) وسيلة للحصول على معلومات لوصف الأعمال والوظائف بخصوص ما يجب إنجازه من عمل فى كل وظيفة من حيث النوعية والكمية. إن وصف الوظائف المحدَّث ضرورى ليس فقط للاختيار والتقويم والتدريب والتطوير الملائم للعاملين، وإدارة الأجور والمرتبات والتفاوض مع النقابات، ولكن أيضاً لتلخيص الموارد البشرية للمنشأة فى شكل تصنيف لمهارات العاملين. وكما يجب أن تعلم المنشأة عدد ونوعية ونوع تسهيلات الإنتاج (التصنيع) لديها، فإنه

يجب عليها أيضاً أن تعلم نوعية الأفراد الذين توظفهم والمهارات التى يمتلكونها. هذه المعرفة ضرورية لوضع وتنفيذ استراتيجية المنشأة. تصبح أفضل الاستراتيجيات بدون معنى إذا لم يمتلك العاملون المهارات المطلوبة لتنفيذها أو إذا لم يكن فى الإمكان تصميم الأعمال أو الوظائف بشكل ما لتستوعب العمالة المتوفرة. على سبيل المثال، تستخدم منشأة هانيول (Honeywell) مسح المهارات لتتأكد من أنها تمتلك المزيج الملائم من المهارات لتنفيذ استراتيجيتها المخططة.[٣٩]

ويجب على إدارى الموارد البشرية الناجح أن يكون قادراً على العمل مع نقابات العمال إذا كان العاملون أعضاء فى نقابة ما. تطور حديث وهو الرغبة الشديدة والمتزايدة لدى قيادات النقابات للعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة فى وضع وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية. على سبيل المثال، عندما أعلنت مؤسسة جنرال إليكتريك عن رغبتها فى إغلاق مصنعها للمولدات البخارية فى مدينة تشارلزتون (Charleston) فى عام ١٩٨٥ اقترحت نقابة العمال الكهربائيين آنذاك على المؤسسة قائمة بإحدى عشرة سلعة بديلة يستطيع المصنع أن ينتجها. تقوم نقابات أخرى لإنقاذ وظائف العمال باتباع نفس الاتجاه. يقول جيرمو روسو رئيس معهد العمل فى أمريكا «يعتبر إشراك رؤساء النقابات فى اتخاذ قرارات خاصة بأعمال المنشآت تطوراً كبيراً له احتمالات كبيرة ومفيدة لتحسين القدرة التنافسية لهذه المنشآت»[٤٠].

لقد وجدت أقسام الموارد البشرية أن الوسيلة لتقليص عدم رضا العاملين والرغبة فى الانضمام للنقابات هى الاهتمام بنوعية ظروف العمل عند تصميم العمل (و بالعكس لتحسين رضا العاملين والعلاقات القائمة مع النقابات). كرد فعل جزئى للتركيز الكلاسيكى أو التقليدى الشديد على العوامل الاقتصادية والفنية فى تصميم العمل، يركز الاهتمام بنوعية ظروف العمل على البعد الإنسانى للعمل. وتساهم بعض المنشآت مثل جنرال موتورز وجنرال إليكتريك بنشاط ملحوظ فى تحسين نوعية ظروف العمل من خلال إعادة تصميم مكثف للعمل والمصنع.[٤١] ويمكن القول بشكل عام إن

نوعية ظروف العمل هى «الدرجة التى يستطيع عندها أعضاء المنشأة أن يحققوا و يشبعوا احتياجاتهم الشخصية المهمة لديهم من خلال خبراتهم فى المنشأة»[٤٢]. لذلك يجب أن يكون إدارى الموارد البشرية ذو المعرفة قادراً على تحسين نوعية ظروف العمل فى المنشأة من خلال : (١) استخدام حل المشكلات المشترك، (٢) إعادة هيكلية العمل، (٣) تقديم نظام مكافآت مبتكر، (٤) تحسين بيئة العمل[٤٣]، على أمل أن يؤدى ذلك إلى المزيد من ثقافة المشاركة فى المنشأة و بالتالى إلى أداء مرتفع.

تصبح التهيئة الجيدة لظروف العمل ذات أهمية خاصة فى عالم اليوم المتميز بأنظمة الاتصالات والنقل العالمية المذهلة والمتطورة. لقد أتاحت هذه الأنظمة للمنافسين فى أرجاء العالم تقليد الابتكارات الصناعية بصورة سهلة وسريعة. أما الأفراد ــ مع ذلك ــ فلا يرغبون فى الانتقال إلى منشآت أخرى فى بلاد أخرى. من أجل ذلك قيل إن الموارد الوحيدة ذات الفائدة على المدى الطويل والتى تظل وتبقى داخل المنشأة هى الموارد البشرية. لقد ذكر بول هاجوزا (Paul Hagusa) رئيس الفرع الأمريكى لمؤسسة شارب اليابانية بوضوح :

> كانت هناك فترة كانت أمريكا تمتك خلالها الآلات والمعدات الفعالة، فى حين لم تكن اليابان تمتلك ذلك. بعض النظر عن العاملين فى ذلك الوقت ــ كانت للمنشآت التى تمتلك الآلات والمعدات الحديثة القدرة التنافسية. ولكن الآن سيكون لدى كل دولة نفس الآلات والمعدات التى لدى دولة أخرى. و بالتالى فإن الذى يسبب الاختلاف اليوم هو نوعية الأفراد[٤٤].

نظم المعلومات :

المهمة الأساسية لإدارة نظم المعلومات هى تصميم وإدارة تدفق المعلومات فى المنشأة لكى تتحسن الإنتاجية واتخاذ القرارات. يجب أن تجمع المعلومات وتحفظ وتحلل وتوضع

معاً بطريقة تساعد على الإجابة عن أسئلة استراتيجية وتشغيلية مهمة. تتزايد أهمية هذه الوظيفة لثلاثة أسباب هى : (١) تزايد حجم وتعقيد المنشآت، يجب أن يعتمد الإداريون بكثرة على معلومات ثانوية ومكتوبة، (٢) مع تشتت وعدم مركزية المنشأة أصبح هناك المزيد من الحاجة إلى وسائل رقابة معقدة وحديثة للتأكد من أن الإداريين يعملون حسب الخطط المتفق عليها، (٣) أصبح التطبيق المتسع مع تزايد استخدام العقول الإليكترونية الرخيصة مساعداً نموذجياً لمعالجة المعلومات[٤٥].

تستطيع نظم المعلومات أن تفى بأربعة أغراض أساسية وهى[٤٦] :

- إيجاد أساس أو قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التى تبرز داخلياً وخارجياً. لكل نظام معلومات قاعدة معلوماتية، مثل المكتبة تجمع وتصنف وتحفظ المعلومات، لكى يمكن استخدامها من قبل أقسام أخرى فى المنشأة.

- ميكنة الأعمال المكتبية الروتينية. يمكن الحصول على كشوف الأجور والمرتبات، وتقارير المخزون من السلع وأى سجلات أخرى أتوماتيكياً من القاعدة المعلوماتية، وبالتالى تقليص الحاجة إلى موظف ملفات وسجلات.

- مساعدة الإداريين فى اتخاذ قرارات روتينية. يعتبر وضع جدول للأوامر، وتحديد أوامر الالآت، وإعادة طلب المواد مهام روتينية من السهل جعلها أتوماتيكية من خلال تحليل تفصيلى لتدفق العمل فى المؤسسة.

- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات استراتيجية. تستخدم الآن بكثرة العقول الإليكترونية الشخصية لتحليل كمية كبيرة من المعلومات ولاحتساب المردود المحتمل من البدائل الاستراتيجية. وللإيفاء بهذا الغرض هناك حاجة لأنظمة قرارات مساندة تسمح بمزيد من التفاعل بين العقل الإليكترونى ومستخدمه.

ومن المهم أثناء تقويم جوانب الضعف والقوة فى المنشأة ملاحظة مستوى تطور نظام المعلومات فيها. على الأقل هناك أربع مراحِل مميزة لهذا التطور[٤٧]. و يبين الجدول ٥ ــ ٥ هذه المراحل: المرحلة الأولى المبادأة، وتتضمن عامة التطبيق المحاسبى. إن أفراد أنظمة المعلومات فنيون متخصصون فى العقول الإليكترونية، وهم يعملون لتقليص التكلفة المكتبية. المرحلة الثانية النمو، وتظهر مع انتشار التطبيق فيما بعد التطبيق المحاسبى ليشمل ذلك الإنتاج والتسويق. يستخدم الأفراد الآن النظام لمعالجة المعلومات، مثل الميزانيات والتنبؤ بالمبيعات. المرحلة الثالثة التوقف وهى مرحلة الدمج وتستدعى التوقف عن إعداد تطبيقات جديدة. يتسق أو يتوافق انتشار أنظمة المعلومات مع زيادة القلق فى محاولة استخدامها والاهتمام بالتكلفة المرتفعة لتشغيل النظام. المرحلة الرابعة التكامل، وتركز على قبول أنظمة المعلومات كنشاط أساسى يجب أن يتكامل مع أو يندمج فى المنشأة ككل. تطور الآن أنظمة مساندة للقرارات لتساعد الإداريين على جميع المستويات فى المنشأة. و يعتبر نظام المراحل الأربع نقطة قوة داخلية مهمة وأساسية للمنشأة.

تتضمن متطلبات نظام معلومات جيد التصميم مايلى:[٤٨]

١ ــ يجب أن يركز النظام انتباه الإداريين على عوامل النجاح الحساسة فى وظائفهم.

٢ ــ يجب أن يقدم النظام المعلومات الدقيقة والصحيحة ذات النوعية الجيدة.

٣ ــ يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الحاجة إليها ولمن يحتاج إليها أكثر.

٤ ــ يجب أن يعالج النظام المعلومات الخام لكى تقدم بشكل مفيد للإدارى.

ومن الممكن أن يكون نظام المعلومات فى المنشأة نقطة قوة فى كل عناصر الإدارة الاستراتيجية الثلاثة: الصياغة، التطبيق، التقييم والمراقبة. على سبيل المثال يستطيع النظام أن يساعد ليس فقط فى مسح البيئة وفى مراقبة العديد من أنشطة المنشأة، ولكن أيضاً يمكن استخدامه كسلاح استراتيجى للحصول على فائدة أو ميزة تنافسية. على سبيل

الجدول ٥ ــ ٥ مراحل تطوير نظم المعلومات

	المرحلة الأولى البدء	المرحلة الثانية النمو	المرحلة الثالثة التوقف	المرحلة الرابعة التكامل
تركيز التطبيق	المحاسبة وتخفيض التكلفة	اتساع التطبيق فى عدة مجالات وظيفية	توقف التطبيقات الجديدة، التركيز على الرقابة	تكامل الأنظمة الحالية مع المؤسسة، أنظمة دعم القرار
أمثلة على التطبيق	حساب الدائنين حساب الذمم الرواتب، الفواتير	المرحلة الأولى بالإضافة إلى : تدفق السيولة، الميزانية، التنبؤ، سجل الأفراد، المبيعات، مراقبة المخزون	المرحلة الثانية بالإضافة إلى : رقابة المشتريات، جدولة الإنتاج	المرحلة الثالثة بالإضافة إلى : نماذج المحاكاة، نماذج التخطيط المالى، نظام البحث عن الأفراد
العاملون فى إدارة نظم المعلومات	أساساً خبراء فى الحاسب وفنيون آخرون مهرة .	استخدام محلل نظم ومبرمج ذى خبرة عملية	إدخال الإداريين الوظيفيين إلى وحدة إدارة أنظمة	التوازن بين الخبراء الإداريين والفنيين
موقع وحدة إدارة أنظمة المعلومات فى الهيكل	تقع فى قسم المحاسبة	نمو فى عدد العاملين ولا تزال الوحدة مرتبطة فى مجال المحاسبة	فصل وحدة إدارة أنظمة المعلومات وربطها بالمدير المالى	نفس ما فى المرحلة الثالثة أو اللامركزية فى الأقسام
ماذا تريد الإدارة العليا من إدارة نظم المعلومات	سرعة الاحتساب مع تقليص القوى المكتبية	تطبيق أوسع فى مجالات تشغيلية	الاهتمام بتكلفة إدارة أنظمة المعلومات والفوائد منها	قبولها كوظيفة تنظيمية أساسية، تساهم فى التخطيط والرقابة
اتجاهات المستخدمين للنظام	عدم التأكد، عدم التدخل، القلق بسبب التطبيق	حماسية إلى حد ما مشاركة متدنية فى تصميم النظام	القلق وعدم الرضا عن النظم الموضوعة، الاهتمام بالتكلفة الخاصة بالتطوير والتشغيل للأنظمة	قبول إدارة أنظمة المعلومات فى عملهم، المشاركة فى تصميم النظام، التنفيذ والتشغيل

SOURCE: Reprinted by permisision of the ***Harvard Business Review.*** An exhibit from "Controlling the Costs of Data Services" by Richard L. Nolan (July/August 1977).

المثال، وضعت المؤسسة الأمريكية لتمويل المستشفيات، وهي مؤسسة رائدة في تصنيع وتوزيع العديد من السلع على الأطباء والمعامل والمستشفيات، نظام توزيع وطلب يربط مباشرة معظم عملائها بالعقل الإليكتروني الخاص بها. النظام ناجح أساساً لأنه يسهل ويبسط عملية الطلب للعملاء ويخفض من التكلفة بالنسبة لكل من المؤسسة والعملاء، كما يسمح للمؤسسة بتقديم حوافز (تخفيضات) للسعر للعملاء. ونتيجة لذلك ارتفع إخلاص العملاء وازداد نصيب المؤسسة من الأسواق.[٤٩] أمثلة أخرى، أنظمة الحجز الأتوماتيكي الذي توفره مؤسسات الطيران، مثل الخطوط الأمريكية على سبيل المثال وليس الحصر. تشتكي وتتذمر المؤسسات الأخرى بعد أن عكس هذا النظام الوضع الأفضل لهذه المؤسسات مقارنة بها، وتقول إن مؤسسة الخطوط الأمريكية ومثيلاتها التي تستخدم هذا النظام تتمتع بأفضلية غير عادلة في جذب العملاء. تبدو تلك الأفضلية حقيقية في ضوء حصول الخطوط الأمريكية وشركة يونيتد بنجاح على ٦٥٪ من سوق نظم الحجز الأتوماتيكي.[٥٠]

٥ ـ ٤ ملخص وخاتمة:

تحتاج الإدارة العليا قبل وضع الاستراتيجيات إلى تقويم ودراسة البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة. يجب أن يكون لدى الإدارة العليا تفهم عميق للعوامل الاستراتيجية الداخلية مثل: هيكل المنشأة، ثقافتها، ومواردها.

هيكل المنشأة هو تشريحها. إنه عادة يوصف في شكل خريطة تنظيمية. يمتد هيكل المنشأة من الهيكل البسيط للمالك ـ الإداري إلى المجموعة المعقدة من هياكل المنشآت الضخمة. إذا اتسق الهيكل مع الاستراتيجيات الحالية والمتوقعة، يصبح عندئذ نقطة قوة داخلية كبرى في المنشأة، وإلا قد يصبح نقطة ضعف خطيرة قد تمنع المنشأة من تنفيذ استراتيجية جيدة بشكل ملائم، أو أن تقلص من عدد البدائل الاستراتيجية المتوفرة أو المتاحة للمنشأة.

ثقافة المنشأة هى مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التى يتقاسمها أعضاء المنشأة. تُنتج الثقافة معايير سلوكية تشكل سلوك الأفراد داخلها. يجب على الإدارة العليا أن تدرك هذه الثقافة وتضمنها تقويمها للعوامل الاستراتيجية. ستفشل الاستراتيجيات التى تتعارض مع الثقافة القائمة فى المنشأة بسبب تدنى الدافعية بين العاملين. إذا كانت الثقافة مضادة أو تتنافر مع التغييرات الاستراتيجية، عندئذ يجب أن تتضمن خطة التنفيذ خططاً لتغيير الثقافة.

لا تتضمن موارد المنشأة فقط الأصول المتعارف عليها، مثل: الأفراد والأموال والتسهيلات المختلفة، ولكن أيضا تلك المفاهيم التحليلية والطرق الإحصائية المتعارف عليها والتى تستخدم فى المجالات الوظيفية. مادام معظم الإداريين فى القمة ينظرون إلى منشآتهم من منطلق الأنشطة الوظيفية فإن من الأسهل والأبسط أن تقوم كل من نقاط الضعف والقوة من منطلق المجال الوظيفى. يجب أن يدقق و يراجع كل مجال من منطلق الموارد: المالية، الطبيعية، والبشرية، أيضاً مقدرتها وقدرتها التنظيمية والتكنولوجية. وكما تعتبر المعرفة بالمفاهيم والطرق الوظيفية المهمة نقاط قوة فى المنشأة فإن غيابها أيضا يعتبر نقاط ضعف.

أسئلة للنقاش:

١ ـــ بأى طرق يمكن أن يكون هيكل المنشأة نقطة ضعف أو قوة داخلية لهؤلاء الذين يضعون استراتيجية المنشأة؟

٢ ـــ لماذا يجب أن تدرك الإدارة العليا ثقافة المنشأة؟

٣ ـــ أى نوع من العوامل الداخلية يساعد فى تحديد ماإذا كان يجب على المنشأة أن تركز على إنتاج و بيع عدد كبير من السلع ذات السعر المتدنى أم على عدد قليل من السلع ذات السعر المرتفع ؟

٤ ـــ ماهو الفرق بين الديون المالية والديون التشغيلية ؟ ماهى انعكاساتها على التخطيط الاستراتيجى ؟

٥ ـــ لماذا كانت المقدرة التكنولوجية مهمة فى وضع الاستراتيجية ؟

٦ ـــ كيف تستطيع معرفة أن عدم استمرارية التكنولوجيا يساعد فى تحسين فعالية المنشأة ؟

٧ ـــ ماهى فوائد ومضار استخدام منحنى الخبرة فى تحديد الاستراتيجية ؟

٨ ـــ لماذا يجب الاهتمام بإدارة نظام المعلومات عند تحليل ضعف وقوة المنشأة ؟

الهوامش :

1. R. N. Osborn, J. G. Hunt, and L. R. Jauch, *Organization Theory: An Integrated Approach* (New York: John Wiley & Sons, 1980), p. 274.
2. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980), pp. 28–34.
3. Osborn, Hunt, and Jauch, pp. 288–289.
4. M. Leontiades, "A Diagnostic Framework for Planning," *Strategic Management Journal* (January–March 1983), p. 14.
5. J. M. Stengrevics, "Managing the Group Executive's Job," *Organization Dynamics* (Winter 1984), p. 21.
6. Osborn, Hunt and Jauch, p. 293.
7. "Data General's Management Trouble," *Business Week* (February 9, 1981), pp. 59–61.
8. L. E. Fouraker and J. M. Stopford, "Organization Structure and the Multinational Strategy," *Administrative Science Quarterly* (June 1968), pp. 47–64.

9. H. Schwartz and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics* (Summer 1981), p. 30.
10. "Corporate Culture," *Business Week* (October 27, 1980), p. 148.
11. T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. 293–294.
12. D. R. Denison, "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics* (Autumn 1984), pp. 5–22.
13. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* (September 1983), pp. 345–346.
14. S. C. Wheelwright, "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link," *Strategic Management Journal* (January–March 1984), p. 79.
15. D. Muhm, "John Deere's Company: 145 Years of Farming History," *Des Moines Register* (November 11, 1984), p. 2F.
16. L. Iacocca, *Iacocca: An Autobiography* (Toronto: Bantam Books, 1984), p. 141.
17. T. Moore, "Embattled Kodak Enters the Electronic Era," *Fortune* (August 22, 1983), pp. 120–130.
18. W. H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm," *California Management Review*, vol. 9, no. 3 (1967), p. 77.
19. P. Kotler, *Marketing Management*, 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 22.
20. C. A. Anderson and C. P. Zeithaml, "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," *Academy of Management Journal* (March 1984), p. 22.
21. J. F. Weston and E. F. Brigham, *Managerial Finance*, 7th ed. (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1981), pp. 555–569.
22. M. A. Maidique and P. Patch, "Corporate Strategy and Technological Policy" (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, no. 9-769-033, 1978, rev. March 1980), p. 3.
23. R. J. Allio, "G.E. = Giant Entrepreneur?" *Planning Review* (January 1985), p. 21.
24. T. F. O'Boyle, "Steel's Management Has Itself to Blame," *Wall Street Journal* (May 17, 1983), p. 32.
25. E. F. Finkin, "Developing and Managing New Products," *Journal of Business Strategy* (Spring 1983), p. 45.
26. R. Brandt, M. Rothman, and A. Gabor, "Will Ford Beat GM in the Robot Race?" *Business Week* (May 27, 1985), p. 44.
27. "Navy Scraps $6 Million Computer Systems Sailors Couldn't Operate" (Charlottesville, Va.) *Daily Progress* (April 22, 1981), p. B11.
28. P. Pascarella, "Are You Investing in the Wrong Technology?" *Industry*

Week (July 25, 1983), p. 37.

29. Pascarella, p. 38.
30. E. S. Buffa, *Modern Production/Operations Management,* 6th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1980), p. 487.
31. Weston and Brigham, p. 231.
32. Buffa, p. 48.
33. A. C. Hax and N. S. Majuf, "Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve," in A. C. Hax (ed.), *Readings on Strategic Management* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1984), pp. 49–60.
34. B. D. Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Cambridge, Mass.: Abt Books, 1979), p. 11.
35. R. B. Chase and N. J. Aquilano, *Production and Operations Management,* rev. ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1977), pp. 526–531.
36. J. D. Goldhar and M. Jelinek, "Plan for Economies of Scope," *Harvard Business Review* (November–December 1983), pp. 141–148.
    G. G. Anderson, "Planning for Restructured Competition," *Long Range Planning* (February 1985), p. 27.
37. J. Holusa, "Deere & Co. Leads the Way in 'Flexible' Manufacturing," *Des Moines Register* (January 29, 1984), p. 10F.
38. H. G. Heneman, D. P. Schwab, J. A. Fossum, and L. D. Dyer, *Personnel/Human Resource Management* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1980), p. 7.
39. N. Tichy, "Conversation with Edson W. Spencer and Foster A. Boyle," *Organization Dynamics* (Spring 1983), p. 30.
40. J. Hoerr, "Now Unions Are Helping to Run the Business," *Business Week* (December 24, 1984), p. 69.
    "A Bold Tactic to Hold On to Jobs," *Business Week* (October 29, 1984), pp. 70–72.
41. E. F. Huse, *Organization Development and Change,* 2nd ed. (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1980), pp. 236–244.
42. J. L. Suttle, "Improving Life at Work—Problems and Perspectives," *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change,* eds. J. R. Hackman and J. L. Suttle (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1976), p. 4.
43. D. A. Nadler and E. E. Lawler III, "Quality of Work Life: Perspectives and Directions," *Organization Dynamics* (Winter 1983), p. 27.
44. L. E. Calonius, "In a Plant in Memphis, Japanese Firm Shows How to Attain Quality," *Wall Street Journal* (April 29, 1983), p. 14.
45. R. F. Neuschel, *Management Systems for Profit and Growth* (New York: McGraw-Hill, 1976), p. 270.

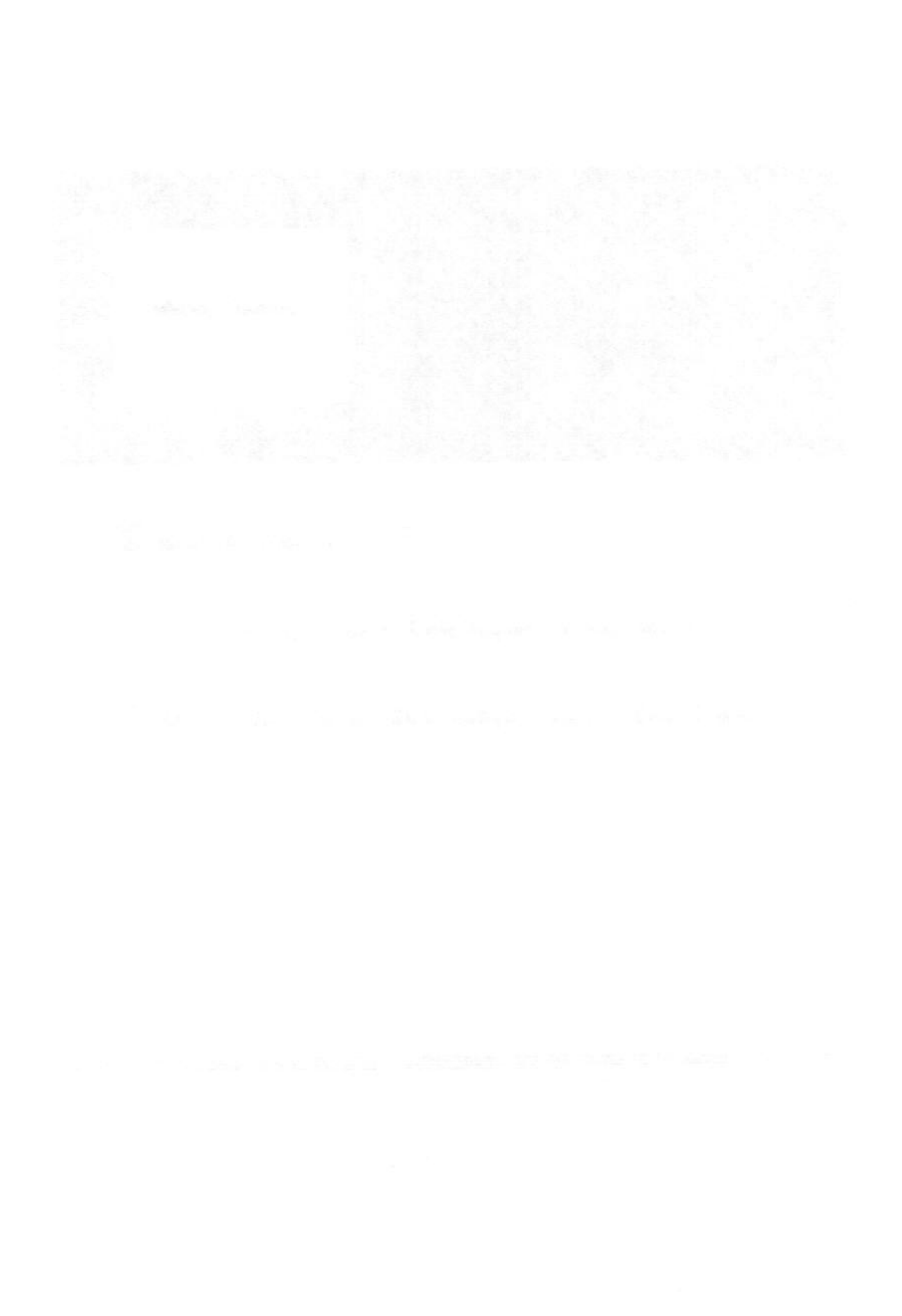
46. R. G. Murdick, *MIS: Concepts and Designs* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p. 253.
47. R. L. Nolan, "Controlling the Costs of Data Services," *Harvard Business Review* (July–August 1977), p. 117.
48. R. H. Gregory and R. L. Van Horn, "Value and Cost of Information," in J. D. Cougar and R. W. Knapp (eds.), *Systems Analysis Techniques* (New York: Wiley, 1974), pp. 473–489.
49. R. I. Benjamin, J. F. Rockart, M. S. S. Morton, and J. Wyman, "Information Technology: A Strategic Opportunity," *Sloan Management Review* (Spring 1984), p. 5.
50. "Business Is Turning Data into a Potent Strategic Weapon," *Business Week* (August 22, 1983), p. 92.



القسم الثالث

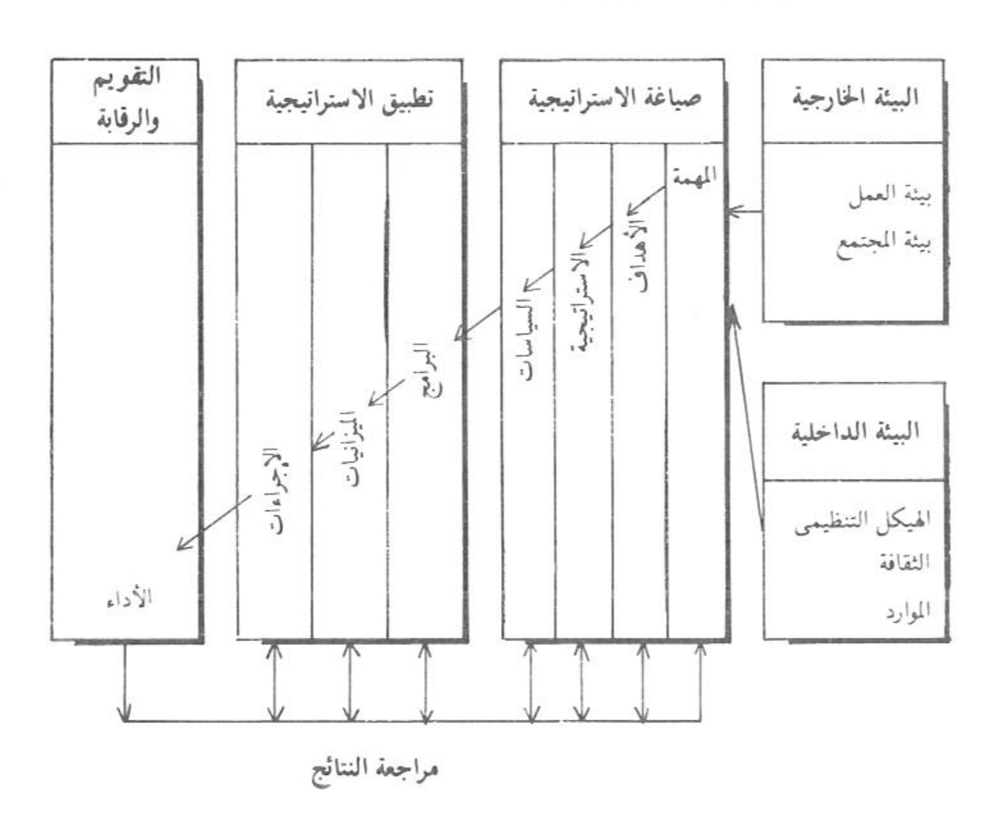
صياغة الاستراتيجية

- الفصل السادس ـ صياغة الاستراتيجية : تحليل الموقف
- الفصل السابع ـ صياغة الاستراتيجية : البدائل الاستراتيجية



الفصل السادس

صياغة الاستراتيجية : تحليل الموقف



يشار غالباً إلى صياغة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجى أو التخطيط طويل المدى. وبغض النظر عن المصطلح المستخدم فإن العملية فى الأساس تحليلية وليست قائمة على اتخاذ تصرف معين. يعكس النموذج الأساسى للإدارة الاستراتيجية فى الفصل الأول الفرق بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية. كما يتضح فى النموذج تهتم عملية الصياغة بتحديد مهمة وأهداف واستراتيجية وسياسات المنشأة. لكى يتم ذلك يجب على واضعى الاستراتيجية فى المنشأة أو يقوموا بمسح كل من البيئة الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات بخصوص العوامل الاستراتيجية.

لايوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية كيف تحدث عملية الصياغة، ولكنه يقتصر فى الأساس على وصف متغيرات المدخلات الأساسية (البيئة الداخلية والخارجية) ومتغيرات المخرجات الأساسية (المهمة، الأهداف، الاستراتيجية والسياسات). سيتضمن الفصلان: السادس والسابع مناقشة تفصيلية للأنشطة المهمة فى العملية لكى تكمل نموذج الإدارة الاستراتيجية. طرحت فى الفصل الثانى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى شكل بيانى يمثل المراجعة الاستراتيجية، كما ضمناها فى هذا الفصل (السادس) فى الشكل ٦ ــ ١.

إن الخطوات الست الأولى الموجودة عامة فى وضع الاستراتيجية هى مجموعة من الأنشطة المترابطة:

١ ــ تقويم كل من: (أ) نتائج أداء المنشأة الحالى من حيث العائد على الاستثمار، الأرباح... الخ، (ب) مهمة المنشأة الحالية وأهدافها واستراتيجيتها وسياستها.

٢ ــ فحص وتقويم الإداريين الاستراتيجيين فى المنشأة ــ مجلس الإدارة والإدارة العليا.

٣ ــ مسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمخاطر الاستراتيجية وتحديدها.

٤ ـ مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة الاستراتيجية.

٥ ـ تحليل العوامل الاستراتيجية من الخطوتين الثالثة والرابعة وذلك بهدف : (أ) تحديد مجالات المشكلات، (ب) مراجعة مهمة المنشأة والأهداف كلما كان ذلك ضرورياً.

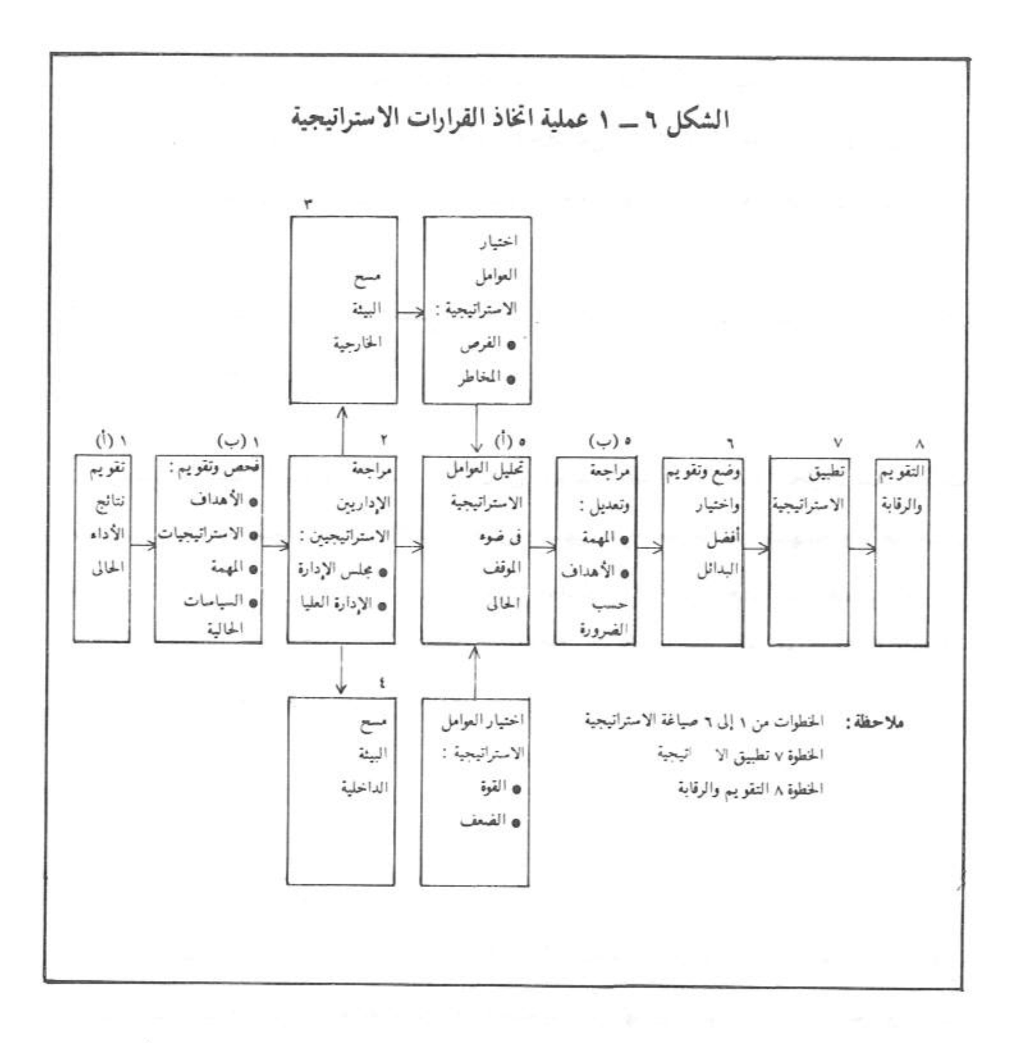
٦ ـ إيجاد وتقويم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية الملائمة للتحليل الذى تم فى الخطوة الخامسة.

يمثل تحليل الموقف الجزء الأول فى عملية صياغة الاستراتيجية. تتضن تلك العملية، التى تبدأ بتقويم الأداء الحالى وتنتهى بمراجعة محتملة للمهمة والأهداف، الخطوات من الأولى وحتى الخامسة وربما تعديلها. تناقش الخطوات الخمس الأولى فى هذا الفصل، بينما تناقش الخطوة السادسة الخاصة بإيجاد وتقويم واختيار البديل الاستراتيجى الأفضل فى الفصل السابع.

٦ ـ ١ تقويم النتائج الحالية

اكتشف هنرى منتزبرج Mintzberg بعد عدة بحوث ودراسات أن وضع الاستراتيجية ليس عملية منتظمة ومستمرة : «إنها فى الغالب غير منتظمة وليست مستمرة. هناك فترات من الاستقرار فى صياغة الاستراتيجية، ولكن أيضا هناك فترات من التدفق والجريان ومن تلمس الطريق، من التغيير الجزئى والتغيير الكلى والشامل[١]». من الممكن تفسير وجهة النظر هذه بأن وضع الاستراتيجية عملية غير منتظمة من خلال استعداد معظم الأفراد فى الاستمرار فى أسلوب عمل واحد إلى أن يحدث شىء ما خطأ. يقع المنبه أو المثير فى منشأة ما لمراجعة الاستراتيجية فى معظم الأمثلة فى تقويم نتائج الأداء الحالى.

الشكل ٦ ـ ١ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية



إن نتائج الأداء عامة قياسات من فترة لأخرى للتطورات التى تحدث أثناء فترة زمنية ما. على سبيل المثال على مستوى المنشأة، سينصب اهتمام مجلس الإدارة والإدارالعليا على القياسات الكلية، مثل العائد على الاستثمار، الأ رباح بعد خصم الضرائب وعائدات السهم الواحد. تقارن قياسات السنة أو العام الحالى بقياسات متشابهة لأعوام مضت لمعرفة ما إذا كان اتجاه ما مستمراً. قد يهتم الإدارى على مستوى القسم أو الأعمال بالعائد على أصول القسم أو صافى المساهمة فى أرباح المنشأة. قد

يهتم عدة إداريين على المستوى الوظيفى بإجمالى المبيعات، والحصة السوقية، وكفاءة المصنع، أو عدد الابتكارات الجديدة.

تقارن نتائج الأداء الحالى بالأهداف الحالية (النتائج المرغوبة). إذا كانت النتائج متساوية أو متقاربة أو تفوق الأهداف الحالية، عندئذ قد يفترض معظم الإداريين الاستراتيجيين أن الاستراتيجيات والسياسات الحالية ملائمة كما هى. فى هذه الحالة فقط تكون التوصيات المحتملة إجراء تغيير إضافى وجزئى فى الأهداف والاستراتيجية الحالية. قد تنتهى عندئذ عملية صياغة الاستراتيجية بشكل مفاجىء بفقرة تلخيصية تقترح أن تستمر المنشأة فيما تعمله ولكن بشكل أفضل قليلاً فى العام القادم. هذا ماحدث بالضبط فى منشأة كوكا كولا قبل عدة سنوات. قال هيوشوارز (Hugh Schwartz) مدير التخطيط فى المنشأة: إذا كان الفرد سعيداً بالموقف الحالى فلن يرغب فى تغييره. يعمل نجاح منشأة كوكا كولا هذا ضد تخطيطها للتغيير[٢].

لكن إذا كانت نتائج الأداء أقل مما هو مرغوب، عندئذ تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بشكل جدى. يحث الأفراد على كافة المستويات من قبل كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا للتساؤل بخصوص الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الحالية. قد تتعرض أيضا المهمة للتساؤل. هل أهدافنا مرتفعة جداً؟ هل هناك معنى لاستراتيجيتنا؟ تبدأ مسح المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. ماذا حدث خطأ؟ ولماذا؟ تستدعى مثل هذه الأسئلة أن تراجع الإدارة العليا مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة. أمضت بالتأكيد الإدارة العليا فى مؤسسة كوكا كولا عدة ساعات أثناء عام ١٩٨٥ فى عذاب بخصوص قراراها تغيير المذاق التقليدى للسلعة (مشروب الكوكا كولا) لتحسين الوضع السوقى المتدهور للسلعة آنذاك. كما يناقش فى المثال التوضيحى ٦ ــ ١ استخدمت كل من منشأة جنرال فورد وهنرى وريتشارد الموقف المتدهور لإثارة وتحريك عملية مراجعة الاستراتيجية.

تقويم نتائج الأداء الحالى :

مؤسسة جنرال فورد وهنرى وريتشارد

المثال التوضيحى ٦ ــ ١ مؤسسة جنرال فورد

لاحظ جيمس فيرجسن (James Ferguson) المدير العام التنفيذى لمنشأة جنرال فورد فى عام ١٩٨١ زيادة الركود فى العديد من منتجات المنشأة، مثل طعام الحيوانات، برغم أن أرباح المنشأة كانت تتزايد بمعدل سنوى يزيد عن معدل ١٧٪ للسنوات الخمس الماضية، لقد حدثت الزيادة على حساب الإبداع والتنويع فى السلع. أوجدت المؤسسة سلعا جديدة كافية للأعوام من ١٩٧٢ ــ ١٩٨٠ لتضيف إلى عائداتها مبلغ ٣٧٥ مليون دولار فى العام المالى ٨١/٨٠. علق نائب الرئيس التنفيذى قائلاً «بالمقارنة مع مبلغ ٧ بلايين دولار وهى المبيعات المتوقعة للعام الحالى المنتهى فى ١٩٨١/٣/٣١، يعتبر مبلغ ٣٧٥ مليون دولار إضافة غير كافية». قالت الإدارة العليا فى المنشأة إنها ترغب فى أن تنمو أعمال المنشأة بمعدل ٢٪ ــ ٣٪ فى العام بدلاً من معدل متوسط الصناعة فى العام الذى يبلغ ١٪. نتيجة لذلك بدأت الإدارة العليا فى وضع عدة مجموعات من الاستراتيجيات تركز على النمو والتعددية.

منشأة هنرى وريتشارد

أسست منشأة هنرى وريتشارد فى عام ١٩٥٥ فى مدينة كنساس بولاية ميسورى لمساعدة الأفراد فى تعبئة نماذج ضريبة الدخل. أعدت المنشأة حوالى ١٠٪ من كل النماذج التى قدمت فى أمريكا، لذلك شعرت الإدارة العليا بالقلق لتوقف النمو فى أعداد النماذج الضريبية، الذى بدأ فى التدنى فى عام ١٩٨١. هبط عدد النماذج التى أعدتها المنشأة بنسبة ٣٪ فى عام ٨٣/٨٢ وهو العام الذى بدأ فيه استخدام نماذج ضريبية مبسطة. لقد استطاعت المنشأة أن تحافظ على أرباحها فى الأساس من خلال زيادة الأسعار. على أى حال لقد كان معدل الزيادة فى الأرباح حوالى ١,٦٪ فى عام ١٩٨٢ و ٦,٥٪ فى عام ١٩٨٣ وكان هذا المعدل أقل بكثير من نسبة ١٥٪ سنوياً كهدف وضعه هنرى بلوك رئيس المنشأة.

قررت الإدارة، اعتقاداً منها بأن المنشأة وصلت إلى مرحلة أو نقطة الإشباع فى أعمالها، أنه يجب عمل شىء جديد إذا كانت ترغب فى العودة إلى معدل نمو الأرباح السابق. قرر مدير المنشأة، لتكون المنشأة أكثر من مجرد معدة لنماذج الضريبة للأفراد، أن يتجه إلى تقديم خدمات معلومات الحاسب الآلى، خدمات التوظيف وتقديم خدمات قانونية. «إنك لا تستطيع أن تبقى فى مكانك، إما أن تتحرك للأمام أو تعود للخلف. تلك محاولة للتقدم للأمام.» هذا ماقاله نائب المدير التنفيذى للمنشأة وكبير مديرى التشغيل

SOURCES: "Changing the Culture at General Foods," **Business Week** (March 30, 1981), pp. 136-140. "Simpler Tax Forms Force H&R Block to Become Much More Than a Tax Preparer," **Des Moines Register** (April 22, 1984), p.8F.

تقويم المهمة :

لتوسع أو ضيق مهمة المنشأة تأثير مهم على الأداء. يحدد تعريف مهمة المنشأة الحدود المتسعة لنموها[3]. على سبيل المثال تعرف حدائق أو منتزهات اللهو نفسها تقليدياً بكونها مكاناً قائماً للهو[4]. أفلس العديد منها بعد ازدهاره فى فترة الخمسينيات.

لقد أدى نجاح حديقة ديزنى لاند (Disney Land) فى الستينيات إلى أن تقوم عدة حدائق أو مراكز اللهو إلى إعادة تعريف نفسها كحدائق أو مراكز لهو تقدم العديد من التسالى، مثل : العروض، الألعاب والحفلات والاحتفالات المتعارف عليها قومياً. توسعت مهمة تلك المنشآت مع ارتفاع نسبة الكبار فى السن بين السكان بحيث تتضمن وسائل تسلية متعددة بما فى ذلك ملعب للجولف.

يتضمن مفهوم مهمة المنشأة ضمنياً أنه من خلال أنشطة المنشأة المتعددة يجب أن يكون هناك خط مشترك أو فكرة موحدة وأن تلك المنشآت التى لها خط مشترك أقدر على توجيه وإدارة أنشطتها العديدة[5]. تبحث مثل تلك المنشآت فى حالة الاستيلاء على

منشأة جديدة أو تطوير منتج جديد عن التلاؤم أو الوفاق الاستراتيجى، أى احتمال ملاءمة الأنشطة الجديدة للأنشطة الحالية بطريقة تؤدى إلى زيادة الكفاءة والفعالية الإجمالية للمنشأة. قد يكون هناك قنوات توزيع متعارف عليها أو عملاء متشابهون أو أماكن تخزين وتوزيع اقتصادية أو الاستخدام المشترك للبحث والتطوير أو استخدام أفضل للمهارات الإدارية أو أى عدد من التأثيرات التعاونية المحتملة[٦].

تقويم الأهداف :

كما أشير فى الفصل الرابع سيكون لكل صاحب مصلحة فى بيئة عمل المنشأة طريقته الخاصة فى قياس أداء المنشأة. قد يرغب حاملو الأسهم فى أرباح وفى رفع الأسعار، فى حين ترغب نقابات العمال فى أجور أفضل، واستقرار العمالة وفرص للتقدم للأمام. وكل من : العملاء، الموزعين، المقرضين، الموردين والمجتمع المحلى والحكومة، وهى فقط للتذكير، لهم معاييرهم الخاصة بهم للحكم على المنشأة. تعتبر الأهداف والأولويات التى ارتبطت بها المنشأة طريقة من الطرق للتعرف على القوى الخارجية والتعامل معها بطريقة منطقية. بعض الأهداف المحتملة التى تسعى المنشأة إلى تحقيقها مايلى :

- الربحية (صافى الأرباح).
- الفعالية (تخفيض التكلفة).
- النمو (الزيادة فى الأصول والمبيعات).
- ثروة حاملى الأسهم (عائدات الأسهم بجانب ارتفاع قيمة سعر السهم).
- استغلال الموارد (العائد على الاستثمار).

- ماتقدمه للعملاء (السعر والنوعية).
- ماتقدمه للعاملين (الضمان الوظيفى والأجور).
- ماتقدمه للمجتمع (دفع الضرائب، والمساهمة فى الأعمال الخيرية).
- قيادة السوق (الحصة السوقية، السمعة).
- القيادة التكنولوجية (الإبداع، التجديد، الابتكار).
- الاستمرارية (تجنب الإفلاس).
- الاحتياجات الشخصية للإدارة العليا (استخدام المنشأة للأغراض الشخصية، مثل توظيف الأقارب).

من المحتمل ألا يكون لدى العديد من المنشآت الصغيرة أهداف رسمية، على العكس قد تكون هذه الأهداف غامضة أو مبهمة وشفهية. كما أنه من المحتمل، أن تكون للمنشأة أهداف محددة ومكتوبة، ولكنها ليست مرتبة على أساس الأولوية والأهمية.

تقويم الاستراتيجيات والسياسات :

كما أنه ليس لدى العديد من المنشآت أهداف رسمية، فإن للعديد من المديرين التنفيذيين استراتيجيات غير محددة، جزئية أو حدسية لم تحلل أو تفصل على الإطلاق[٧]. قد يقول هؤلاء التنفيذيون عند الضغط عليهم أنهم يتبعون استراتيجية معينة. قد تكون تلك الاستراتيجية المحددة أو الواضحة استراتيجية لاتختلف عليها سوى القلة، مثل تطوير خطوط إنتاج قائمة أو الاستيلاء على خطوط إنتاج جديدة. قد يكشف تحقيق

آخر وجود استراتيجية ضمنية مختلفة. على سبيل المثال قد يعود المركز الاجتماعى لمدير بنك فى مجتمع ما إلى حجم البنك. لذلك تتجه الإدارة العليا لاختيار الاستراتيجيات التى تزيد من حجم ودائع وأصول البنك بدلاً من الأرباح. وسيبقى البنك الصغير برغم الربحية العالية بنكاً صغيراً.

غالباً ماتكون الطريقة الوحيدة لتحديد الاستراتيجيات الضمنية لمنشأة ما أن تنظر ليس لما تقوله الإدارة العليا ولكن لما تفعله. يمكن اشتقاق الاستراتيجية الضمنية من خلال فحص السياسات والبرامج الموافق عليها (وغير الموافق عليها) والميزانيات المعتمدة فى المنشأة. تقود الأقسام والبرامج التى تحظى بزيادة فى الميزانية والتى يعمل فيها إداريون يسيرون على مضمار الترقية السريع إلى أين يجب أن تضع المنشأة أموالها وطاقتها.

إنه ليس من الضرورى دائماً لكى يصبح التخطيط الاستراتيجى فعالاً أن يكون عملية رسمية. على سبيل المثال، قد تخطط المنشآت الصغيرة بشكل غير رسمى وغير منتظم[٨]. قد يجتمع الرئيس مع حفنة من الإدارة العليا بشكل غير رسمى لحل مشكلات أو أمور استراتيجية ويخطط لمستقبلهم. إنهم لايحتاجون إلى نظام تخطيط رسمى ومفصل لأن عدد المديرين التنفيذيين المسئولين والمشاركين فى مثل هذه القرارات يكون فى الغالب صغيراً، كما أنهم يكونون فى مواقع قريبة للاجتماع معاً بشكل متكرر[٩].

لكن فى المنشآت الكبيرة والمتعددة الأنشطة قد يصبح التخطيط للاستراتيجية عملية معقدة. هناك حاجة إلى نظام رسمى للتأكد من وجود تسلسل فى الأهداف والاستراتيجيات، وإلا ستصبح الإدارة العليا منعزلة عن التطورات فى الأقسام و يفقد الإداريون فى المستويات الدنيا رؤيتهم لمهمة المنشأة.

٦ ــ ٢ تقويم المديرين الاستراتيجيين :

كما نوقش فى الفصل الثالث من المحتمل أن يعكس التفاعل بين مجلس الإدارة فى المنشأة وإدارتها العليا واحداً من أربعة أنماط مختلفة للإدارة الإستراتيجية : الفوضوية، الملتزمة، الألعوبة، المشاركة. ظلت بعض المنشآت تخضع لسيطرة مؤسسيها لعدة سنوات حتى إن مجالس إدارتها تعمل بشكل سلبى كألعوبة أو أداة فى يد المؤسسين. يأتى بعد وفاة المؤسس شخص من الخارج ليقود المنشأة، ولكن قد يأخذ المجلس هنا دوراً أكثر إيجابية فى حماية مصالح الأسرة مالكه المنشأة. قد يقيد أو يربط المدير التنفيذى الجديد فى مثل هذه الأحوال من قبل المجلس فيما يختص بالاختيارات الاستراتيجية.

قد يتغير هكذا أسلوب الإدارة الاستراتيجية لمثل هذه المؤسسة جذرياً من خط الإدارة المستثمرة (حيث يسيطر المؤسس على المجلس) إلى الإدارة الألعوبة (حيث يسيطر المجلس المتكون من أفراد الأسرة والأصداقاء على الإدارة العليا و يتخذ القرارات المهمة والأساسية).

فى العديد من الأمثلة حيث يساهم مجلس الإدارة بشكل معتدل فى الإدارة الاستراتيجية، نجد أن المدير التنفيذى له مطلق الحرية فى وضع وتحديد اتجاه المنشأة. عندئذ يجب تقويم نجاح أو فشل استراتيجية المنشأة فى ضوء الأسلوب الإدارى للمدير التنفيذى.

على سبيل المثال يشتهر وليم يلفيساكو (William Ylvisako) الرئيس والمدير التنفيذى لمنشأة جولد (Gould Inc.) بسمعة الفارس المتعجرف والمتقلب مع الآخرين، مع أن الفضل يعود إليه فى إعادة تصميم صناعة البطاريات لتصبح فى منشأته صناعة إليكترونية ذات تكنولوجيا مكلفة، إلا أن السيد وليم الذى من الصعب التنبؤ بسلوكه

كان يبيع و يشترى الممتلكات مثل الشخص الذى يلعب مباراة تدعى الاحتكار (مونوبولى)[١٠] . على النقيض من ذلك ستيفن بيستنر (Stephen Pistner) ، الذى أصبح رئيساً لمؤسسة مونتجمرى وارد (Montgomery Ward) فى أمريكا فى عام ١٩٨١ والذى استقال بعد ذلك فى عام ١٩٨٥ ليعمل فى مؤسسة أخرى ، والذى كان معروفاً ومشهوراً كمخطط استراتيجى حيث كان يوجد و يكون فرقا أو مجموعات إدارية قوية لمراجعة المواقف[١١] . يحدد بقوة الأسلوب الشخصى لبيتر جرايس (Peter Grace) الاتجاهات الاستراتيجية التى تتبعها منشأته . عندما كان بيتر فى رحلة عمل فى كاليفورنيا قبل عدة سنوات توقف فى مطعم يدعى كوكو (Coco) لتناول الإفطار . لقد أعجبته الوجبة لدرجة أنه بعد عدة بحوث اشترى الشركة التى كانت تمتلك سلسلة تلك المطاعم حينذاك[١٢] .

لقد أوضح هنرى منتزبرج (Mintzberg) مدى قوة تأثر أهداف واستراتيجيات المنشأة بنظرة الإدارة العليا للعالم الخارجى[١٣] . تحدد هذه النظرة الاتجاه أو المنحنى الذى يستخدم فى وضع الاستراتيجية . لقد ذكر ثلاثة اتجاهات أو منحنيات أساسية هى : الاتجاه الملتزم ، التكيفى ، التخطيطى . يتضمن الشكل ٦ ــ ١ خصائص كل من هذه الاتجاهات :

- الاتجاه الملتزم : توضع الاستراتيجية من قبل شخص واحد قوى . يكون التركيز على الفرص ، وتأتى المشكلات ثانياً . تسترشد الاستراتيجية هنا برؤية و بصيرة التوجيه لدى المؤسس وتتمثل فى قرارات كبيرة وجريئة . إن الهدف المسيطر أو الرئيسى هو نمو المنشأة .

كما ذكر سابقاً تعتبر منشأة جولد تحت إشراف السيد وليم (William) ومنشأة جراس (Grace) تحت إشراف السيد جراس مثالين لمنشآت تدار بالاتجاه الالتزامى . ومن المدهش أن كلا منهما منشأة قديمة وقائمة مع وجود مديرين تنفيذيين مبدعين

وديناميكيين يسعون لتغيير شخصية منشأتيهما لتتسق مع رؤيتهما أو نظرتهما للمستقبل.

• الاتجاه التكيفى : يشار إليه أحياناً بـ «العمل بدون خطة». يتصف هذا الاتجاه فى وضع الاستراتيجية بالحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة بدلاً من البحث، قبل حدوث الشىء، عن فرص جديدة. يكون هناك تفاوض كثير بخصوص أولويات الأهداف. تكون الاستراتيجة مفككة وتوضع لتحريك المنشأة للأمام و بخطوات مرحلية جزئية.

هذا الاتجاه سائد فى معظم الجامعات، والعديد من المستشفيات الكبرى وعدد كبير من المنشآت الحكومية، ومن المدهش فى عدد كبير من منشآت الأعمال. على سبيل المثال مؤسسة و يسترن يونيون للاتصالات التى نجحت لعدة سنوات فى كسب أو تحقيق كمية صغيرة ولكن مستقرة من الأرباح السنوية فى أعمال كانت تنمو أساساً خارج نطاق الاتصالات اللاسلكية. حديثا فقط عندما حاولت تغيير اتجاهاتها لتصبح أكثر كفاحاً ونشاطاً فى الأسواق واجهت أوقاتاً عصيبة.

• الاتجاه التخطيطى : يتحمل المحللون مسئوليات كبيرة عند وضع الاستراتيجية. يتضمن التخطيط الاستراتيجى كلا من البحث قبل حدوث الشىء عن الفرص الجديدة والحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة. يستخدم التحليل الشامل المنظم فى تطوير الاستراتيجيات التى تكمل عمليات اتخاذ القرارات فى المنشأة.

يوضح تحرك منشأة سيرز (Sears) الاستراتيجى نحو تقديم الخدمات المالية هذا الاتجاه. بدلاً من العمل ببساطة لتحسين مجموعة السلع القوية اختارت الإدارة العليا أن تعتمد على نجاح المنشأة فى أعمال التأمين والعقارات للاستفادة من الفرص النادرة التى تظهر فى سوق الخدمات المالية.

الجدول ٦ ـــ ١ خصائص وشروط الاتجاهات الثلاثة

الخصائص	الاتجاه الملتزم أو المخاطرة	الاتجاه التكيفى	الاتجاه التخطيطى
الدافع للقرارات	مبادأة نشطة	ردة الفعل	مبادأة نشطة/ وردة فعل
أهداف المنشأة	النمو	غير محدد	الفعالية والنمو
تقويم الاقتراحات	حكمية	حكمية	تحليلية
يتم الاختيار من قبل	المالك/ المستثمر	التفاوض	الإدارة
مدى القرار	طويل المدى	قصير المدى	طويل المدى
البيئة المفضلة	عدم التأكد	التأكد	المخاطرة
ارتباطات القرار	ازدواج مفكك	مفككة	مترابطة
مرونة الاتجاه	مرن	تكيفى	مقيد
حجم الخطوات (الحركات)	قرارات جريئة	خطوات مرحلية	استراتيجيات شمولية
رؤية الاتجاه	عامة	لايوجد	محددة
شروط الاستخدام			
مصدر القوة	المالك	مقسمة/ مجزأة	الإدارة
أهداف المنشأة	تشغيلية	غير تشغيلية	تشغيلية
بيئة المنشأة	الاستسلام	معقدة وديناميكية	تنبؤية ومستقرة
مركز المنشأة	صغيرة وقيادة قوية	قائمة	كبيرة

SOURCE: H. Mintzberg, "Strategy Making in Three Modes.,, Copyright © 1973 by the Regents of the University of California. Reprinted by permission of the Regents from ***California Management Review,*** vol. xvi, on. 2, p. 49.

تعتقد الإدارة العليا فى الاتجاه الملتزم أوالمخاطرة أن البيئة قوة تستخدم ويمكن السيطرة عليها. فى حين يفترض فى الاتجاه التكيفى أن البيئة معقدة جداً لفهمها كلية.

أما فى الاتجاه التخطيطى فإنها تعمل على افتراض مؤداه أنه يمكن أن يقدم كل من المسح المنتظم وتحليل البيئة المعرفة الضرورية للتأثير على البيئة لصالح المنشأة. يعكس استخدام الاتجاه التخطيطى المحدد إدراك الإدارة العليا لبيئة المنشأة. إذا صنفنا الإدارة العليا فى المنشأة حسب أو طبقا لأحد تلك الاتجاهات التخطيطية الثلاثة، نستطيع عندئذ أن نتفهم بشكل أفضل كيف ولماذا تتخذ القرارات الحساسة. وإذا نظرنا إلى تلك القرارات فى ضوء مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة نستطيع عندئذ أن نحدد ما إذا كان الاتجاه التخطيطى السائد أو المسيطر ملائماً أم لا.

قد تتغير بجانب ذلك اتجاهات وضع الاستراتيجية مع زيادة حجم المنشأة وزيادة تعقيدها أو التغيير فى أفراد الإدارة العليا. على سبيل المثال تحولت منشأة تاندى (TANDY) من خصائص الاتجاه الالتزامى إلى خصائص الاتجاه التكيفى. إذا استمرت منشأة تاندى فى نجاحها قد تتوجه عندئذ نحو الاتجاه التخطيطى[١٤].

٦ ــ ٣ مسح البيئة الخارجية:

يجب أن يفحص الإداريون الاستراتيجيون، عند الدخول فى عملية صياغة الاستراتيجية إلى مرحلة مسح البيئة الخارجية، كلًا من البيئة الاجتماعية و بيئة العمل للتعرف على تلك العوامل الاستراتيجية التى من المحتمل أن تؤثر بقوة على نجاح منشآتهم؛ أى العوامل التى من الممكن أن تمثل فرصا أو مخاطر. تؤثر التطورات طو يلة المدى فى العناصر والعوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية الحضارية الموجودة فى البيئة الخارجية بقوة على أنشطة المنشأة، وذلك بتأكيد المزيد من الضغوط المباشرة على بيئة عمل المنشأة. تظهر بعض الأمور الاجتماعية مثل حماية المستهلك، والتعليمات الحكومية، وحماية البيئة من التلوث أو توافر وتكلفة

الطاقة، وارتفاع طلبات الأجور والمنافسة الأجنبية القوية من قبل جماعات المصالح فى بيئة عمل المنشأة.

كما نوقش فى الفصل الرابع يجب أن يقيم الإداريون الاستراتيجيون الأمور والعوامل البيئية من منطلق احتمال حدوثها واحتمال تأثيرها على المنشأة. يمكن بهذه الوسيلة وضع العوامل الاجتماعية المحتملة والمذكورة فى الجدول ٤ ــ ٣ على مصفوفة أولويات الأمور كما يتضح فى الشكل ٤ ــ ٢. قد يعطى تركيز خاص لمراقبة الأمور ذات الأولوية المهمة. يمكن تقويم كل من القوى الست فى بيئة العمل كما هو فى الشكل ٤ ــ ٤، مثل تهديد السلع أو الخدمات البديلة بنفس الطريقة، وتحدد لتعطى أو تمنح الاهتمام الخاص. يجب أن تطلب الإدارة العليا عندئذ من كل الأقسام والمجالات الوظيفية أن ترسل لها تقارير عن أو تخبرها عن أى تطورات ذات أهمية فى أى من الأمور ذات الأهمية والأولوية القصوى أو المتوسطة.

٦ ــ ٤ مسح البيئة الداخلية:

يجب أن تقيم الإدارة العليا - وذلك قبل أن تحدد ماهية الاستراتيجيات المستقبلية المحتملة التى تلائم المنشأة، ووضعها الداخلى ــ البيئة داخل المنشأة ذاتها. يجب ألا تتخذ القرارات الاستراتيجية إلى أن تتفهم الإدارة العليا جوانب القوة والضعف فى الأقسام والمجالات الوظيفية.

من الممكن أن تكون المراجعة الإدارية مفيدة فى هذه الحالة كوسيلة تشخيص مساعدة. كما ذكر فى الفصل الخامس المتغيرات الداخلية التى يجب الاهتمام بها هى الثقافة، الهيكل، الموارد. يعطى المثال التوضيحى ٦ ــ ٢ مثالاً لمنشأة أى بى إم

(IBM) للحاسبات الإلكترونية حيث أدى ضعف أساسى فى أحد المجالات الوظيفية إلى تعويق استراتيجية جيدة بشكل كبير.

يؤثر ضعف داخلى تأثيراً سلبياً على تطبيق قرار استراتيجى فى مؤسسة أى بى إم (IBM)

مثال توضيحى ٦ ــ ٢

بدأت مؤسسة أى بى إم (IBM) فى عام ١٩٨٠ فى فتح محلات لتوزيع الحاسب الإليكترونى بالتجزئة ذات ديكورات فخمة تدعى مراكز سلع أى بى إم وفى مواقع ممتازة فى أمريكا. برغم أن ٨١ من تلك المحلات حققت أكثر من ١٠٠ مليون دولار كمبيعات فى عام ١٩٨٣ فإن المؤسسة قررت أن تلغى خطتها لإضافة ١٠٠ محل آخر فى أثناء عام ١٩٨٤. السبب هو عبء تكلفة بداية المحل والتكلفة الإدارية، حيث حققت تلك المحلات عائداً أقل من ٢٠٪ الذى اعتادت المؤسسة على تحقيقها. لقد بدا واضحاً أن قوة المؤسسة الداخلية الرائعة فى التسويق لدى عملائها فى المؤسسات لم تنتقل إلى محلات التجزئة. ترجم الضعف الخطير فى التوزيع إلى أخطاء واضحة فى المحلات. قامت المؤسسة رغبة منها فى ألا تظهر كمؤسسة قديمة بدهان المحلات باللون الأحمر الفاقع. ولإعطاء محلاتها انطباع الصفوة اختارت المؤسسة أن تتجنب نموذج وأسلوب العرض المبهرج داخل المحلات وأن تستخدم الكتيبات أو أن تضع سلعاً بجانب آلات تسجيل النقود. بجانب ذلك وظفت فى هذه المحلات مندوبى مبيعات من المؤسسة، القليل منهم لديه خبرة فى محلات التجزئة. ركزت المؤسسة، باستخدام نفس الاتجاه الفعال فى التعامل مع زبائنها فى المؤسسات، على الخدمة مع تخفيض السعر والعروض الخاصة. لم يتأثر عملاء التجزئة بذلك. سبب اللون الأحمر الفاقع فى المحلات بعض المشكلات المزاجية. وكما قال مدير أحد تلك المحلات «اللون الأحمر لايسبب القلق فقط، إنه يجعل البائعين عدائيين ويثير الزبائن. لقد تسبب عدم وجود عرض داخل المحلات وعدم وجود أسعار تنافسية فى ترك الزبائن المحلات وهم خائبى الظن وحائرين. لقد ألمح جيم تيرنر (Jim Turner) نائب الرئيس والمسئول عن هذه المحلات إلى أن مراكز السلع قد تغيَّر ماتعرضه من سلع لتركز على بيع أنظمة ومعدات وأدوات المكاتب الأتوماتيكية. لقد اعترف تيرنر عند مراجعة فشل تلك المحلات فى تحقيق الربح المتوقع «لم ندرك مدى أهمية العرض داخل المحل».

SOURCE: P. Peter, "IBM's Misadventures in the Retail Jungle," ***Fortune*** (July 23, 1984), p. 80.

هناك بحوث يقوم بها حاليا معهد التخطيط الاستراتيجى لتساعد منشآت الأعمال فى التعرف على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة. يتكون برنامجه المسمى (تأثير الأرباح على استراتيجية السوق) من بنك معلومات يحتوى على مائة وحدة من المعلومات عن الخبرات الاستراتيجية لما يزيد على ٢٠٠٠ منشأة تغطى فترة تمتد من أربعة إلى ثمانية أعوام. هدف البحث الذى أجرى بهذه المعلومات اكتشاف القوانين العلمية التى تحدد أى استراتيجية، تحت أى ظروف، تسبب أو تؤدى إلى نتائج من منطلق العائد على الاستثمار والسيولة النقدية بغض النظر عن السلعة أو الخدمة بالتحديد. لقد حدد هذا البحث حتى الآن تسعة عوامل استراتيجية أساسية مسئولة عن حوالى ٨٠٪ من الاختلاف فى الأرباح فى المنشآت الموجودة فى بنك المعلومات[١٥]. لقد أعد المعهد من خلال التعامل مع هذه العوامل صورة عن الشركات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة بالمنشآت ذات العائد المتدنى. لقد اكتشف أن المنشآت ذات العائد المرتفع على الاستثمار تتمتع بالخصائص التالية:

- كثافة استثمارية منخفضة (حجم رأس المال الثابت ورأس المال العامل المطلوب للحصول على دولار مبيعات).
- حصة سوقية مرتفعة.
- جودة عالية للمنتج نسبياً.
- استغلال مرتفع للطاقة الإنتاجية.
- ارتفاع فعالية التشغيل (معدل إنتاجية العامل الفعلية إلى الإنتاجية المتوقعة)
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسة[١٦].

نتائج تلك البحوث وبحوث أخرى، خاصة تأثير الأرباح على استراتيجية السوق، مثيرة للجدل. على سبيل المثال ذكر بحث تأثير استراتيجية السوق على الأرباح بثبات

أنه يجب أن تؤدى الحصة السوقية المرتفعة إلى زيادة الأ رباح[١٧]. يبدو أن السبب فى ذلك أن الحصة السوقية المرتفعة تؤدى إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة بسبب اقتصاديات الحجم الكبير أو الكمية. قد تستفيد المنشأة من منحنى الخبرة (نوقش فى الفصل الخامس) للحصول على حصة سوقية من خلال أسعار منخفضة. لسوء الحظ اكتشفت عدة دراسات أن الحصة السوقية المرتفعة لا تؤدى دائماً إلى الربحية. اكتشف أن المنشآت التى تبيع سلعا ذات جودة مرتفعة مقارنة بالسلع المنافسة تحقق أرباحا مرتفعة برغم أنها لاتمتلك حصة سوقية مرتفعة. أهم الانتقادات من وجهة نظر الممارسين، لدارسة تأثير استراتيجية السوق على الأ رباح ، هو «يبدو عادة أن مؤشرات الأداء الأساسية أو ذات الدلالة (الكثافة الاستثمارية، والحصة السوقية، والجودة النسبية للمنتجات، واستغلال القدرات... الخ) هى متغيرات تقع خارج سيطرة الإدارة على الأقل على المدى القصير»[١٨]. نتيجة لتلك المحددات و بعض المحددات الأخرى يستطيع الشخص أن يستنتج أننا لانزال بعيدين عن اكتشاف «قوانين استراتيجية عامة». على أى حال فإن برنامج تأثير استراتيجية السوق على الأ رباح السابق الذكر مفيد فى مساعدة الإداريين الاستراتيجيين فى التعرف على بعض العوامل الاستراتيجية الداخلية الحساسة مثل: الكثافة الاستثمارية، والحصة السوقية، وجودة المنتج، واستغلال الامكانيات، وفعالية وكفاءة التشغيل والتكلفة المباشرة لكل وحدة إنتاج. يمكن قياس هذه العوامل ومقارنتها بنظيرتها فى منشآت أخرى فى نفس الصناعة لتقو يم مدى قوة وضعف المنشأة نسبياً[١٩].

٦ ــ ٥ تحليل العوامل الاستراتيجية :

يدعو تحليل العوامل الاستراتيجية فى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية إلى تكامل وتقو يم المعلومات التى جمعت سابقاً من مسح البيئة الداخلية والخارجية. العوامل

الاستراتيجية الخارجية هى تلك الفرص والمخاطر الموجودة فى البيئة الاجتماعية وفى بيئة المهام الحالية والمستقبلية، بينما العوامل الاستراتيجية الداخلية هى جوانب الضعف والقوة داخل الأقسام والمجالات الوظيفية للمنشأة. تتطلب الخطوة ٥ (أ) فى الشكل ٦ ـــ ١ أن تحاول الإدارة العليا أن تجد «تلاؤما استراتيجيا» بين الفرص الخارجية والقوة الداخلية.

تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر (ق ض ف م) :

«ق ض ف م» مفهوم يستخدم ليلخص قائمة بعوامل القوة والضعف الداخلية والأساسية فى المنشأة والفرص والمخاطر الخارجية. إنها تلك العوامل الاستراتيجية التى يجرى تحليلها فى الخطوة ٥ (ب) فى الشكل ٦ ـــ ١. يجب أن تتضمن ليس فقط تلك العوامل الخارجية التى من المحتمل أن تحدث وأن يكون لها تأثير خطير على المنشأة، ولكن أن تتضمن أيضا العوامل الداخلية التى من المحتمل أن تؤثر على تنفيذ القرارات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية. فى حالة المثال التوضيحى رقم ٦ ـــ ٢ الذى يناقش مؤسسة آى بى إم، يجب أن يعكس تحليل «ق ض ف م» الفرص الكبيرة للأرباح التى ظهرت فى بداية الثمانينيات لمحلات التجزئة للعقول الإلكترونية. كما يبين هذا المثال التهديد المتزايد من قبل مؤسسة آبل (Apple) للعقول الإليكترونية ذات التوجه نحو إرضاء المستهلك والسيطرة على سوق العقول الإليكترونية الشخصية المتطور. يجب أن يتضمن تحليل «ق ض ف م» قائمة بقوى وقدرات مؤسسة آى بى إم التسويقية الرائعة وكذلك قدراتها على البحث وقدراتها فى مجال القوى البشرية. على أى حال يجب أن يبرز التقويم الموضوعى لجوانب الضعف نقص خبرات مؤسسة آى بى إم على مستوى تجارة التجزئة وأن يقدم الإنذار المبكر للإدارة العليا لتدرس بجدية هذا الموضوع قبل اختيار هذه الاستراتيجية بالذات. منذ فشل مؤسسة آى بى إم فى ملاحظة وإدراك

ضعفها فى تجارة التجزئة فإنها أصبحت مضطرة إلى : (١) تدريب مندوبى المبيعات على البيع بالتجزئة، (٢) وضع نظام إليكترونى للبيع فى المحل (وهو مافشلت فى عمله فى البداية)، (٣) تغيير تصميم المحل الداخلى بألوان مريحة للنفس ودعاية داخلية.

العثور على الموضع اللائق (السوق المناسب) :

يقترح وليم نيومان أن تسعى المنشأة للحصول على موطىء قدم ملائم فى السوق، وذلك عند صياغة الاستراتيجية الخاصة بها[٢٠]. هذا الموضع هو دور المنشأة التنافسى المحدد. يجب أن يتلاءم هذا الدور مع بيئة المنشأة الداخلية والخارجية التى من المحتمل ألا تتحداها فيها منشآت أخرى أو تطردها منها.

ليس من السهل العثور على مثل هذا الموطىء (الموقع). يجب أن تبحث إدارة المنشأة دائماً عن نوافذ استراتيجية، أى فرص تسويقية[٢١]. كما فى حالة المنشأة التكنولوجية للإليكترونيات المذكورة فى المثال التوضيحى ٦ ــ ٣ التى كانت الأولى حيث استطاعت من خلال النافذة الاستراتيجية (إذ كانت تمتلك القوة الداخلية المطلوبة) أن تحتل موطىء قدم ملائما وتحبط المنافسة. ساعد قرار زاير (Zayre) لتحسين والتركيز على متاجر الأسعار المخفضة فى وسط المدينة فى الوقت الذى كان فيه المنافسون يتركون ــ و يرحلون عن ــ مواقعهم بوسط المدينة فى حشود، المنشأة فى أن توجد لها موطىء قدم ملائما و بنجاح حيث لم يتوفر مثل هذا النجاح فى السابق. مثال آخر شركات الطيران الصغيرة والعديدة التى انتشرت فى الثمانينيات بعد إلغاء بعض القوانين مما أدى إلى أن تترك الشركات الكبرى المدن الصغيرة. تستخدم تلك الشركات الصغيرة والإقليمية طائرات صغيرة، بالتالى تقل تكلفة التشغيل لديها بكثير عن تكلفة التشغيل بالشركات الكبرى مما سمح بتحقيق أرباح للشركات الصغيرة التى تدار بشكل جيد.

اكتشفت دراسة حديثة للمنشآت المتوسطة الحجم وذات الأداء المرتفع أن تلك المنشآت الناجحة تتصف بأربع خصائص مشتركة هى :

- أنها تتخذ الإبداع كوسيلة للحياة.
- أنها تتنافس على قيمة السلع وليس على أسعارها.
- أنها تحقق القيادة فى قطاعات من السوق.
- أنها تعتمد على قوتها فى التنافس فى قطاعات مختارة من السوق[٢٢].

بالتالى يعتبر العثور على موطىء قدم معين، حيث تتناسب قوة المنشأة جيداً مع الفرص البيئية، نتيجة مرغوبة لتحليل الموقف.

تجد كل من المنشأة التكنولوجية للإليكترونيات ذات التقنية المرتفعة ومتاجر زاير للخصم ذات التقنية المنخفضة موقعاً ملائماً ومربحاً.

مثال توضيحى رقم ٦ ــ ٣

وادى سيلكون فى منطقة سيدر رابدز (Silicon Valley In Cedar Rapids)

تحقق المؤسسة التكنولوجية للإليكترونيات بعد عام واحد من تأسيسها نجاحاً يفوق أحلام مؤسسها. تنتج المؤسسة بعض المعدات الإليكترونية وتبيعها للعملاء فى الوسط الغربى من البلاد. لقد استعار مؤسس المؤسسة سكوت كلارك (Scott Clark) هذه الفكرة من وادى سيلكون المشهور فى كاليفورنيا حيث تشتهر تلك المحلات أكثر من محلات الطعام (الهمبرجر). «عندما بدأنا كانت خطتنا أن نحصل على طلبات للإنتاج بقيمة ٣٥ ألف دولار. لقد عدلنا هذا الرقم بعد ستة أشهر إلى ٩٠ ألف دولار، ومع نهاية شهر سبتمبر كان متوسط الطلبات ٢٤٠ ألف دولار فى السنة المالية ١٩٨٤. سيصل متوسط الطلبات فى السنة المالية ١٩٨٥ إلى ٤٠٠ ألف دولار. لانستطيع أن ننمو بسرعة لنواكب هذا التزايد فى الطلب». أحد الأسباب الرئيسية لهذا النجاح هو موقع المؤسسة فى منطقة سيدر رابدز. وبما أن ٩٠٪ من الصناعة موجود فى وادى سيلكون، و٥٪ فى الساحل الشرقى والباقى موزع فى

أمريكا ، فقد فتحت المؤسسة الطريق لوجود هذه الصناعة فى الوسط الغربى من البلاد . يقول كلارك «إننا نقع بين عدة مدن كبرى مثل شيكاغو وكنساس . إنه من السهل الاتصال بنا ، كما أننا نهتم بعملائنا» . تقدم المؤسسة لعملائها الخدمة والضمان . يقول كلارك «إنه ليس من المعقول أن يبقى مهندس وادى سيلكون مع مؤسسة ما فقط لعدة شهور . عندما تحصل المؤسسة على عقد ذى حجم كبير فإنها تستطيع عندئذ توظيف مهندسى التصميم الضروريين من إحدى المؤسسات المنافسة لها . ينتقل هؤلاء المهندسون من وظيفة إلى أخرى . ولكنهم عندما ينتقلون إلى وظيفة أخرى فهم ينقلون معهم أسرار التكنولوجيا فى آخر مؤسسة عملوا بها أو نفذوا لها عقوداً . إنهم يستطيعون أن يقدموا تلك الأسرار إلى منافس على العقود . الأمر يختلف هنا . يحضر المهندسون إلى هنا وهم عاقدون العزم على البقاء . إنهم يفضلون البقاء والضمان الوظيفى ، كما يحبذون كونهم خارج السباق التنافسى فى وادى سيلكون فى كاليفورنيا . إننا نستطيع أن نقدم لعملائنا الضمان الذى يرغبون فيه» . تخطط المؤسسة لأن تتوسع خلال الأعوام الخمسة القادمة لتحقيق حلم وجود وادى سيلكون آخر فى الوسط الغربى من البلاد . يتوقع كلارك أن يحدث هذا فعلاً ، «الأعمال هنا والمنافسون الحقيقيون لنا هناك فى كاليفورنيا» .

منشأة زاير (ZAYRE'S) تجد النجاح فى وسط المدن :

كانت منشأة زاير تعانى فى نهاية السبعينيات من انخفاض العائدات بسبب طبيعة المبيعات النثرية لمتاجر سعر الخصم التابعة لها . استجابت المنشأة لذلك بإعادة تصميم متاجرها وتحسين تقديم السلع فيها وكذلك المخزون . قررت المنشأة البقاء فى وسط المدينة وعدم الهجرة الجماعية مثلما فعلت متاجر سعر الخصم الشبيهة بكثافة . قال رئيس المنشأة «لقد التزمت المنشأة جدياً بأن تكون جيدة فى شىء كانت المتاجر الأخرى تهرب منه . كانت المتاجر فى وسط مدينة شيكاغو الأولى التى يتم تحسينها . مع نهاية عام ١٩٨٤ كان حوالى ٢٠٪ من متاجر المنشأة البالغة ٢٧٦ متجراً تقع فى مناطق السود والمكسيكيين فى عدة مدن أمريكية . كانت تلك المتاجر عامة هى القيادية فى تحقيق الأرباح . كان للمنشأة عدد قليل من المنافسين فى وسط المدينة . كما كان المخزون السلعى فى هذه المتاجر يفى باحتياجات ورغبات القاطنين فى تلك المناطق . وكان التركيز على المظهر . كانت المتاجر فى وسط المدينة

تركز على المظهر بشكل أساسى أكثر من المتاجر فى الضواحى وذلك لأن القاطنين فى وسط المدينة ليس أمامهم سوى أماكن قليلة للشراء، فى حين أن عدد أفراد الأسرة مرتفع». كما تعكس ممارسات التوظيف والدعاية لدى المنشأة الخليط العرقى. كما يبدو أن اهتمام منشأة زاير بعملائها فى وسط المدينة اهتمام متبادل من قبل الأفراد القاطنين فى موقع متاجر المنشأة. «عندما وقعت حوادث الشغب فى مدينة ميامى فى مارس ١٩٨٤ تدخل بعض القاطنين فى المنطقة لحماية المتاجر من المشاغبين. لم يحدث لمتاجرنا أى ضرر» هذا ماقاله المسئول عن المتاجر فى وسط المدينة.

SOURCES: J. Carlson, "Silicon Valley Comes to Iowa-and Sprouts," **Des Moines Register** (January 27, 1985), p. 6X. J. L. Roberts, "Zayre's Strategy of Ethnic Merchandising Proves To Be Successful in Inner-City Stores," **Wall Street Journal** (September 25, 1984), p. 37.

تحليل محفظة الأوراق المالية [الأعمال]

تعتبر محفظة الأوراق المالية (الأعمال) أكثر الاتجاهات الموصى بها لتساعد فى تكامل وتقويم المعلومات البيئية. يدل البحث على أن مائتين من الـ ٥٠٠ منشأة الكبرى على الأقل تستخدم، طبقا لمجلة فورتشن (وربما أكثر من ذلك بكثير) مفهوم تخطيط محفظة الأوراق المالية (الأعمال) بشكل أو بآخر، وتدل المعلومات غير الرسمية على أن نفس المعدل من التبنى لهذا المفهوم فى أوروبا الغربية[٢٣].

تشترك كافة المنشآت، عدا الصغيرة والبسيطة منها، فى أكثر من عمل أو فى عدة أعمال[٢٤]. برغم أن منشأة ما تبيع سلعة واحدة فقط، فإنها تستفيد من التعامل مع عدد من قطاعات السوق ـــ السلعة المميزة، كل قطاع على حدة. على سبيل المثال أدارت منشأة بروكتر وجامبل نوعين منفصلين من السلع لعدة سنوات بسبب إقبال قطاعين مختلفين ومميزين من السوق.

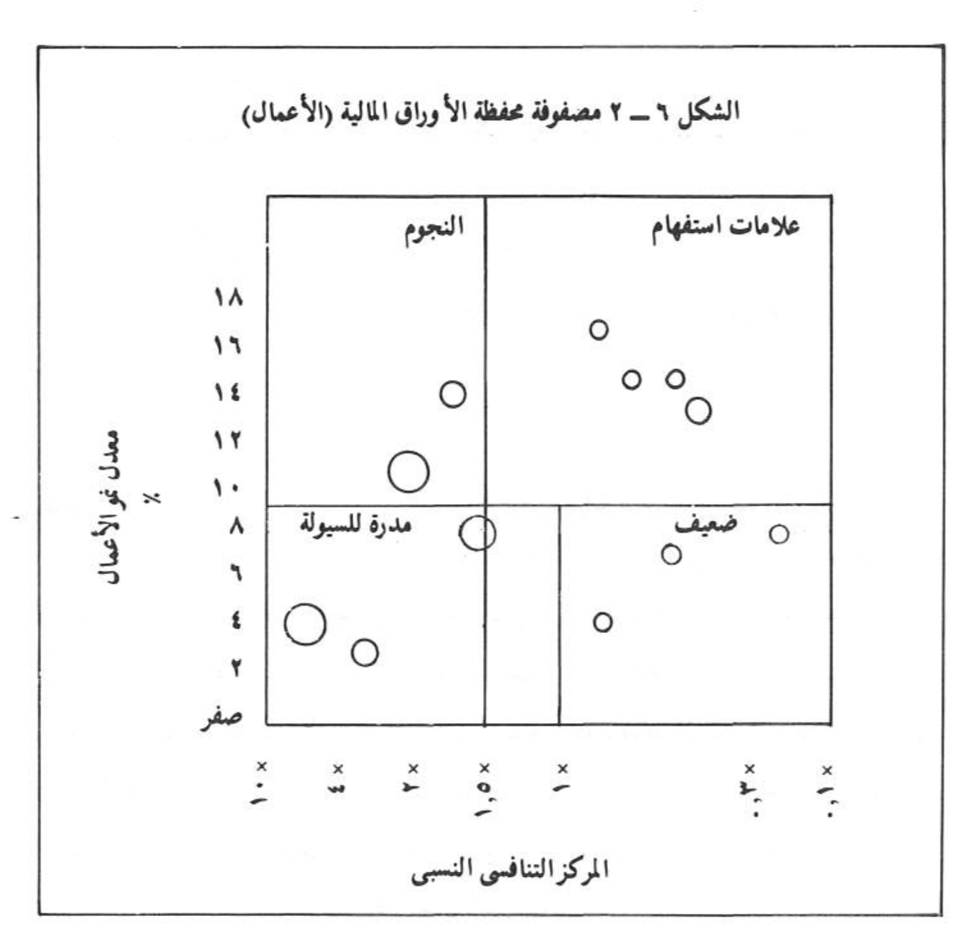
يجب عند تحليل محفظة الأوراق المالية أن تدرس كل سلعة (منتج) وكل وحدة أعمال استراتيجية وكل قسم منفصلاً عن الآخر لأغراض صياغة الاستراتيجية.

يتوافر العديد من المصفوفات لتعكس المتغيرات موضوع الدراسة فى محفظة الأوراق المالية. يمكن مقارنة السلع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية على أساس النمو فى المبيعات، ومركز المنافسة النسبى، ومراحل تطور السلعة أو السوق والحصة السوقية وجاذبية الصناعة.

مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية للنمو ــ الحصة السوقية ذات الخانات الأربع :

أبسط مصفوفة هى مصفوفة النمو ــ الحصة السوقية التى طورتها جماعة بوسطن الاستشارية كما هو متضح فى الشكل ٦ ــ ٢. توضع كل وحدات الأعمال الاستراتيجية فى المنشأة أو السلع فى المصفوفة حسب معدل النمو فى الصناعة التى تنافس فيها وحصتها من الأسواق ذات الصلة. يحدد موقع السلعة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية التنافس وذلك عند قسمة حصتها من السوق فى الصناعة على تلك الخاصة بالمنافس الآخر الأكبر. معدل نمو الأعمال هو نسبة نمو السوق ــ أى نسبة زيادة مبيعات سلعة ما أو مجموعة من السلع لوحدة أعمال استراتيجية

يقع الخط الذى يفصل مناطق الموقع التنافسى النسبى المرتفعة منها والمنخفضة عند ضربها فى ١,٥. هناك حاجة إلى قوة نسبية بهذا القدر للتأكد من الوضع المسيطر المطلوب لكى تكون نجماً أو بقرة حلوباً. من الناحية الأخرى يجب أن تكون سلعة ما أو وحدة أعمال استراتيجية تساوى ضرب واحد أو أقل للتأكد من وضعها أو مركزها الضعيف[٢٥]. تمثل كل سلعة أو وحدة أعمال استراتيجية بدائرة فى الشكل ٦ ــ ٢. تمثل مساحة الدائرة الأهمية النسبية لكل وحدة أعمال استراتيجية أو سلعة للمنشأة وذلك من منطلق الأصول المستخدمة أو المبيعات التى تتم.



الشكل ٦ ـ ٢ مصفوفة محفظة الأوراق المالية (الأعمال)

SOURCE: B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio," ***Long Range Planning*** (February 1977), p. 12. Reprinted by permission.

تتشابه مصفوفة النمو ـ الحصة السوقية مع دورة حياة السلعة. تطرح السلع الجديدة فى الصناعة ذات النمو السريع. تدعى تلك السلع مبدئياً «علامة الاستفهام». يجب، للحصول على نصيب من السوق كاف لتصبح قائداً أو زعيماً لهذا السوق و بالتالى نجماً، أخذ الأموال من الكثير من السلع المدرة للسيولة والناضجة لتنفق على سلع علامة الاستفهام. تكون السلع المسماة أو التى تدعى بالنجوم فى قمة دورة حياتها السلعية وتكون عادة قادرة على توليد سيولة كافية لتستثمرها وذلك للحفاظ على حصة كبيرة من

السوق. عندما يكون معدل نمو السوق بطيئاً تصبح النجوم مولعة بالسيولة. تتسبب هذه السلع فى الحصول على أموال أكثر من المطلوب للحفاظ على حصتها فى السوق. كلما تحركت هذه السلع نحو مرحلة التداعى فى دورة حياتها السلعية عندئذ تستمد منها الأموال لاستثمارها فى سلع علامة الاستفهام الجديدة، تصبح تلك السلع التى لا تستطيع الحصول على حصة سوقية بسيطة أو كبيرة، فى الوقت الذى يكون فيه معدل نمو الصناعة بطيئاً بشكل لايمكن تجنبه، فى مركز ضعيف مما يستدعى إما التخلى عنها أو إدارتها بعناية فائقة فى ضوء الكمية القليلة من السيولة التى تولدها أو تحصل عليها. يمكن التنبؤ بوضع أو مركز المنشأة المستقبلى بعد تحديد موقعها الحالى على المصفوفة مع افتراض عدم تغيير الاستراتيجية. يمكن استخدام المصفوفة الحالية والمتنبأ بها لتساعد فى التعرف على الأمور الاستراتيجية الأساسية أو المهمة التى تواجهها المنشأة.

تدعم وتساند البحوث فى مصفوفة النمو ـ والحصة السوقية افتراضاتها وتوصياتها فيما عدا النصيحة بأن السلع ذات المركز الضعيف يجب تصفيتها أو حصدها فوراً وبحزم[٢٦]. قد تكون السلع ذات النصيب المتدنى فى الصناعات المنهارة مربحة إذا كان لهذه السلع موطىء قدم فى الأسواق، حيث يظل الطلب عليها مستقراً ويمكن التنبؤ به[٢٧]. قد يتزايد نصيب السوق غيابياً إذا نزل عدد كاف من المنافسين الصناعة حتى تصبح السلع ذات المركز الضعيف قائدة السوق وبالتالى مولعة بالسيولة. إن مصفوفة النمو ـ النصيب طريقة شائعة وكمية ومن السهل استخدامها.

لقد انتقدت تلك المصفوفة لعدة أسباب، منها مايلى :

- استخدام معايير الارتفاع والانخفاض للوصول إلى أربع خانات فقط مغالاة فى التبسيط.

- العلاقة بين نصيب السوق والربح ليست بالضرورة قوية. من الممكن أن تكون الأعمال ذات النصيب المتدنى مربحة وبالعكس.
- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائماً الأفضل.
- أنها تهتم فقط بالسلعة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية فى علاقتها مع منافس واحد هو زعيم أو قائد السوق. إنها تهمل المنافسين الصغار ذوى النمو السريع فى نصيب السوق.
- معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط فى جاذبية الصناعة.
- نصيب السوق ليس الا عنصراً واحداً فقط فى الموقف التنافس الكلى[٢٨].

مصفوفة جنرال إليكتريك ذات الخانات التسع للاختيار بين الأعمال

وضعت مصفوفة أكثر تعقيداً من قبل شركة جنرال إليكتريك بالتعاون مع مؤسسة ماكينزى للاستشارات. تتضمن تلك المصفوفة كما يتضح فى الشكل ٦ ــ ٣ تسع خانات على أساس جاذبية الصناعة فى المدى الطويل وقوة الأعمال/ المركز التنافسى. وللدهشة تكاد تكون تلك المصفوفة نسخة من مصفوفة السياسة الاتجاهية التى وضعتها مؤسسة شل للبترول واستخدمت بكثرة من قبل منشآت أوروبية عديدة. تتضمن كل من مصفوفة جنرال إليكتريك وشل نفس العوامل ونفس الخانات التسع. على النقيض من مصفوفة النمو ــ الحصة السوقية تتضمن مصفوفة جنرال إليكتريك مزيداً من المعلومات فى عامليها الاثنين الأساسيين، وليس فقط معدل نمو الأعمال وحصة السوق والحصة السوقية المقارنة. على سبيل المثال تعرف جاذبية الصناعة فى مؤسسة جنرال إليكتريك بأنها تنبؤ مركب ــ بجانب عدة خصائص ــ لحجم السوق، ومعدل نمو

السوق، وتعدد المنافسة، وهيكل المنافسة، والأرباح[٢٩]. من الممكن أن تكون قوة الأعمال أو وضع المنافسة مجموعة من: حصة السوق، والتسهيلات، والوضع التكنولوجى، والانطباع فى السوق، وكفاءة الإدارة بجانب خصائص أخرى. تحدد السلع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية بوضع حرف على المصفوفة. تتناسب مساحة الدائرة مع حجم الصناعة فى شكل مبيعات. تمثل القطع داخل الدائرة نصيب السوق لكل سلعة أو وحدة أعمال استراتيجية[٣٠].

الشكل ٦ ــ ٣ شاشة الأعمال فى جنرال إليكتريك

SOURCE: Adapted from ***Strategic Management in GE,*** Corporate Planning and Development, General Electric Corporation. Used by permission of General Electric Company.

هناك توصية بالخطوات الأربع التالية لوضع السلع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية على المصفوفة :[31]

١ ــ قيم جاذبية الصناعة

(أ) اختر المعايير العامة لتقدير معدل الصناعة. يجب أن تكون هذه المعايير عناصر أساسية فى الصناعة، مثل احتمالات نمو مبيعاتها واحتمالات الأرباح. يتضمن الجدول ٦ ــ ٢ خمسة عشر معياراً لصناعة ما.

(ب) ضع وزنا لكل معيار حسب إدراك الإدارة لأهمية هذا المعيار فى تحقيق أهداف المنشأة. على سبيل المثال حصل معيار الأرباح فى الجدول ٦ ــ ٢ على أعلى وزن ٢٠, ــ لأنه أهم معيار للمنشأة.

(جـ) ضع تقديراً للصناعة فى ضوء كل من هذه المعايير من ١ (ليست جذابة على الإطلاق) إلى ٥ (جذابة للغاية). على سبيل المثال إذا كانت الصناعة تواجه تدنياً (انخفاضاً) فى الأرباح طويل المدى، يجب عندئذ إعطاء هذا المعيار ٢ أو أقل.

(د) اضرب وزن كل معيار فى تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن. تجمع تلك النتائج بعد ذلك للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة ككل الخاصة بوحدة أعمال استراتيجية معينة.

٢ ــ قيم قوة الأعمال/ المركز التنافسى

(أ) حدد العوامل الأساسية فى وحدة الأعمال الاستراتيجية للنجاح فى الصناعة. يتضمن الجدول ٦ ــ ٣ سبعة عشر عاملاً مهماً لصناعة ما.

الجدول ٦ ــ ٢ مثال لمصفوفة تقويم جاذبية الصناعة

معايير الجاذبية	الوزن	× × التقدير	نتيجة الوزن
الحجم	ـــ,١٥	٤	ـــ,٦٠
النمو	ـــ,١٢	٣	ـــ,٣٦
التسعير	ـــ,٠٥	٣	ـــ,١٥
تنوع السوق	ـــ,٠٥	٢	ـــ,١٠
هيكل المنافسة	ـــ,٠٥	٣	ـــ,١٥
ربحية الصناعة	ـــ,٢٠	٣	ـــ,٦٠
الدور التكنولوجى	ـــ,٠٥	٤	ـــ,٢٠
قابلية التضخم	ـــ,٠٥	٢	ـــ,١٠
الدوران	ـــ,٠٥	٢	ـــ,١٠
تمويل العملاء	ـــ,١٠	٥	ـــ,٥٠
تأثير الطاقة	ـــ,٠٨	٤	ـــ,٣٢
اجتماعى	يذهب	٤	ـــ
بيئى	يذهب	٤	ـــ
قانونى	يذهب	٤	ـــ
إنسانى	ـــ,٠٥	٤	ـــ,٢٠
	١,ـــ		٣,٣٨

×× من واحد (ليست جذابة) إلى خمسة (جذابة جداً)

SOURCE: C. W. Hofer and D. Schendel, ***Strategy Formulation: Analytical Concepts*** (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 73.

(ب) ضع وزنا لكل عامل نجاح (على سبيل المثال نصيب السوق) من حيث أهميته النسبية للأرباح أو أى مقياس آخر للنجاح فى الصناعة. على سبيل المثال،

عـنـدمـا كـان هـنـاك اعتقاد بأن نصيب السوق له تأثير ضعيف نسبياً على معظم المنشآت فى الصناعة فى الجدول ٦ ـــ ٣ ، فقد أعطى عامل النجاح هذا وزناً يساوى ٠,١٠ـــ فقط .

(جـ) ضع تقديراً لوحدة الأعمال الاستراتيجية على أساس أن كلا من هذه العوامل يبدأ من ١ (مركز تنافسى ضعيف جداً) إلى ٥ (مركز تنافسى قوى جداً) . على سبيل المثال فى الجدول ٦ ـــ ٣ تحصل السلع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية التى لها نصيب من السوق مرتفع جداً على تقدير ٥ .

(د) اضرب وزن كل عامل فى تقديره للحصول على نتيجة موزونة أو مقدرة . تجمع هذه النتائج بعد ذلك للوصول إلى نتيجة موزونة لقوة الأعمال/ المركز التنافسى لوحدة الأعمال الاستراتيجية ككل .

٣ ـــ عين الموقع الحالى لكل وحدة أعمال إستراتيجية . يجب ، بعد أن تحتسب جاذبية الصناعة وقوة الأعمال/ المركز التنافسى لكل وحدة أعمال استراتيجية ، تحديد أو تعيين الموقع الفعلى لكافة وحدات الأعمال الاستراتيجية فى المنشأة على المصفوفة ، مثل المثال فى الشكل ٦ ـــ ٣ . يجب أن تتناسب مساحة الدوائر مع حجم الصناعات المختلفة المشاركة (فيما يختص بالمبيعات) ، ويجب رسم نصيب المنشأة الحالى من السوق على شكل مثلث وأن تكون الدوائر مركزة على الربط بين جاذبية الصناعة لوحدة الأعمال الاستراتيجية ونتائج قوة الأعمال/ المركز التنافسى .

ارجع عند وضع معدل من النتائج لمحور جاذبية الصناعة فى المصفوفة إلى الجدول ٦ ـــ ٢ . يجب أن تحصل صناعة ذات جاذبية مرتفعة غالباً على خمسة فى عامود التقدير .

الجدول ٦ ــ ٣ مثال لمصفوفة تقويم قوة الأعمال/ المركز التنافسى لوحدة أعمال استراتيجية

عوامل النجاح الأساسية	الوزن	×× التقدير	نتيجة الوزن
نصيب السوق	—,١٠	٥	—,٥٠
معدل نمو وحدة الأعمال الاستراتيجية	×	٣	—
اتساع خط الإنتاج	—,٠٥	٤	—,٢٠
فعالية مبيعات التوزيع	—,٢٠	٤	—,٨٠
المالك وفوائد الحسابات المهمة	×	٣	—
منافسة السعر	×	٤	—
فعالية الإعلان والدعاية	—,٠٥	٤	—,٢٠
موقع وحداثة التسهيلات والإمكانات	—,٠٥	٥	—,٢٥
القدرة والإنتاجية	×	٣	—
تأثيرات منحنى الخبرة	—,١٥	٤	,٦٠
تكلفة المواد الخام	—,٠٥	٤	—,٢٠
القيمة المضافة	×	٤	—
نوعية السلعة النسبية	—,١٥	٤	—,٦٠
فوائد ومركز البحث والتطوير	—,٠٥	٤	—,٢٠
التخلص من السيولة	—,١٠	٥	—,٥٠
مقدرة الأفراد	×	٤	—
الانطباع العام	—,٠٥	٥	—,٢٥
	١,—		٤,٣٠

×× من واحد (مركز تنافسى ضعيف جداً) إلى خمسة (مركز تنافسى قوى جداً)

SOURCE: C.W. Hofer and D. Schendel, ***Strategy Formulation: Analytical Concepts*** (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 76.

كما يجب أن تحصل صناعة ذات جاذبية متوسطة على ثلاثة فى عامود التقدير. والصناعة ذات الجاذبية المتدنية يجب أن تحصل غالباً على واحد فى عامود التقدير. يجب أن يكون مدى محور الجاذبية فى مصفوفة جنرال إليكتريك من واحد (جاذبية متدنية) إلى خمسة (جاذبية مرتفعة) وتمثل ثلاثة نقطة الوسط، مادامت أوزان المعايير المستخدمة لكل صناعة يجب أن يكون مجموعها واحدًا بغض النظر عن عدد المعايير المستخدمة. بنفس الطريقة، يجب أن يكون مدى النتائج لمحور قوة الأعمال/ المركز التنافسى فى مصفوفة جنرال إليكتريك من واحد (ضعيف) إلى خمسة (قوى) وتمثل ثلاثة نقطة الوسط. يمكن فهم ذلك بوضوح أكثر بالنظر مرة أخرى إلى الجدول ٦ ـــ ٣. فى ضوء ذلك يجب أن يكون مجموع أوزان المعايير واحداً (١) بغض النظر عن عدد المعايير المستخدمة لكل وحدة أعمال استراتيجية، قد تحصل الوحدة ذات المركز التنافسى القوى على كافة التقديرات خمسة فى كل معيار فى عامود التقدير و بالتالى على نتيجة وزن إجمالية تساوى خمسة.

توضح المصفوفة الناتجة عن ذلك الموقف الإجمالى الحالى للمؤسسة فيما يختص بكل ماتمتلكه من أصول. يقارن هذا الموقف بعد ذلك بمحفظة الأوراق المالية (الأعمال) المثالية. يوضح الشكل ٦ ـــ ٤ مايعتبره هوفر وشندل (Hofer and Schendel) مثل هذه المحفظة. إنها تعتبر مثالية لأنها تتضمن أساساً الفائزين، مع فائزين آخرين بعدد كاف، ومنتجين ذوى أرباح لتمويل نمو الفائزين المتقدمين (أو المحتملين). ولكن فى الواقع حتى المنشأة الناجحة سيكون لديها علامات استفهام وربما خاسر صغير.

٤ ـــ عين محفظة الأوراق المالية (الأعمال) المستقبلية للمنشأة. لاينتهى تقويم الموقف الحالى إلا عندما يتم التنبؤ بحقيبة الأوراق المالية المستقبلية انطلاقاً من الحاضر. يجب أن تقوم الإدارة العليا التأثير المحتمل، مع افتراض استمرارية استراتيجية المنشأة ووحدة

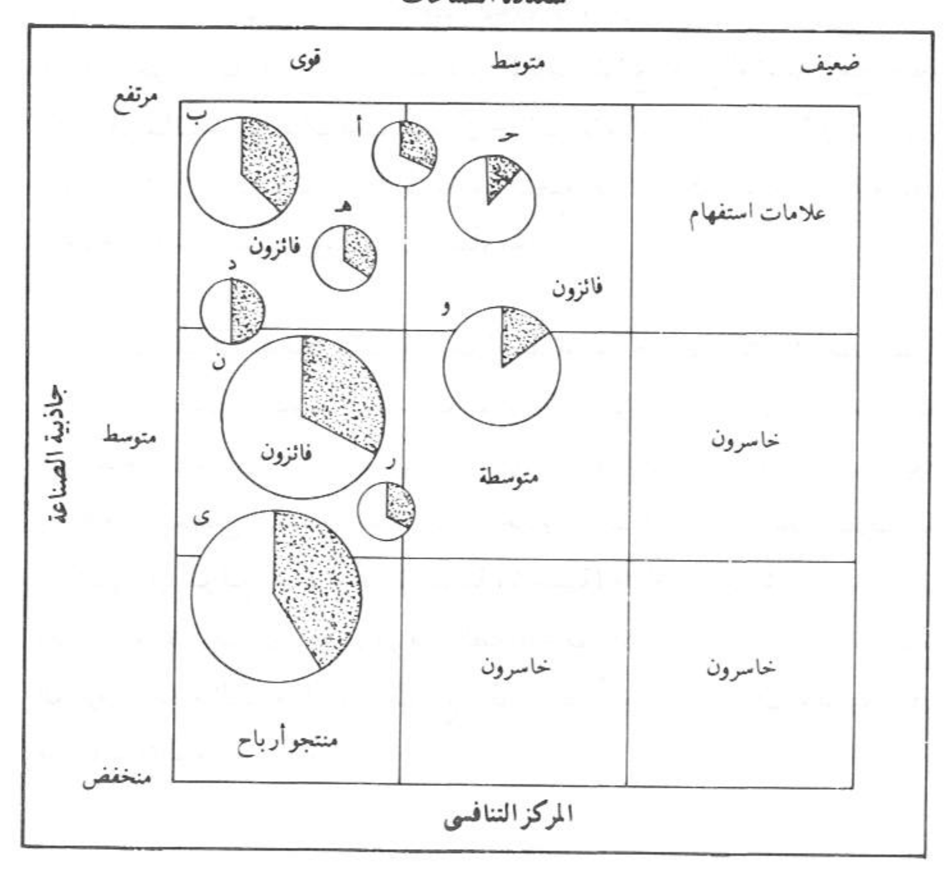
الأعمال الاستراتيجية الحالية بدون تغير، للتغير فى البيئة الخارجية على كل من جاذبية الصناعة فى المستقبل والمركز التنافسى لوحدة الأعمال الاستراتيجية. يجب أن تسأل الإدارة العليا نفسها ما إذا كانت مصفوفات المستقبل توضح تحسن أو تدهور وضع محفظة الأوراق المالية. هل هناك فجوة أداء بين حقائب الأوراق المالية المرغوبة والمتنبأ بها. إذا كانت الإجابة بنعم، هناك فجوة استراتيجية يجب أن تكون المنبه لمراجعة مهمة، وأهداف، واستراتيجيات وسياسات المنشأة الحالية

إجمالاً تعتبر المصفوفة ذات الخانات التسع لمؤسسة جنرال إليكتريك أفضل تطوراً وتحسناً من مصفوفة النمو ــ النصيب لمجموعة بوسطن الاستشارية. إنها تهتم بمتغيرات عديدة ولا تقود إلى نتائج بسيطة. على أى حال من الممكن أن تصبح أكثر تعقيداً ومرهقة. تعطى النتائج المستخدمة فى الجداول ٦ ــ ٢، ٦ ــ ٣ مظهراً للموضوعية ولكنها فى الواقع أحكام غير موضوعية (شخصية) قد تختلف من شخص إلى آخر. إحدى نقاط الضعف الأخرى فى هذه المصفوفة محفظة الأوراق المالية، إنها لا تستطيع أن توضح بفعالية مراكز أو مواقع سلع جديدة أو وحدات أعمال استراتيجية فى صناعات متطورة.

مصفوفة تطور السلع/ السوق ذات الخانات الخمس عشرة:

وضع تلك المصفوفة هوفر (Hofer) وهى مصممة أساساً على دورة حياة السلعة لتوضيح الأنواع المتطورة من السلع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية التى لايمكن توضيحها أو رؤيتها بسهولة على مصفوفة جنرال إليكتريك السالفة الذكر. يبين موقع السلع أو وحدات الأعمال الاستراتيجية على أساس مراكزها التنافسية ومراحل تطور السلعة/ السوق[٣٢]. كما هو الحال فى مصفوفة جنرال إليكتريك تمثل الدوائر أحجام

الشكل ٦ ــ ٤ محفظة أوراق مالية (أعمال) مثالية لمنشأة متعددة الصناعات



ملاحظة : من المستحيل التعرف على الاتجاه (مثل النمو، الأرباح، التوازن) لمحفظة الأوراق المالية المثالية فقط على أساس المعلومات الموجودة فى الشكل، لأنه لايعكس كل المعلومات المطلوبة لعمل ذلك. على سبيل المثال وحدات الأعمال الاستراتيجية ب، جـ، و، ن، ى قد تتحول إلى وحدات رابحة نامية ومتطورة فى أسواق كبرى أو وحدات رابحة مركزة ومستقرة فى أسواق صغرى. كذلك قد تمثل الوحدات أ، د، و، ر إما وحدات رابحة نامية ومتطورة فى أسواق كبرى أو وحدات رابحة مركزة ومستقرة فى أسواق صغرى. ولكن فى غالبية الحالات قد يتسق نمط أحجام الوحدات الاستراتيجية ومراكزها الموجودة فى الشكل مع محفظة أوراق مالية مثالية

SOURCE: C. W. Hofer and D. Schendel. ***Strategy Formulation: Analytical Concepts*** (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 83.

الصناعات المشتركة أو المساهمة، فى حين تمثل القطعة المثلثة نصيب وحدات الأعمال الاستراتيجية والسلع فى المنشأة من السوق. يمكن تطوير المصفوفات الحالية أو المستقبلية للتعرف على الأمور الاستراتيجية. على سبيل المثال فى الشكل ٦ ــ ٥ يستطيع الفرد أن يتساءل لماذا لاتمتلك السلعة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية (ب) نصيباً أكبر من السوق فى ضوء مركزها التنافسى القوى[٣٣].

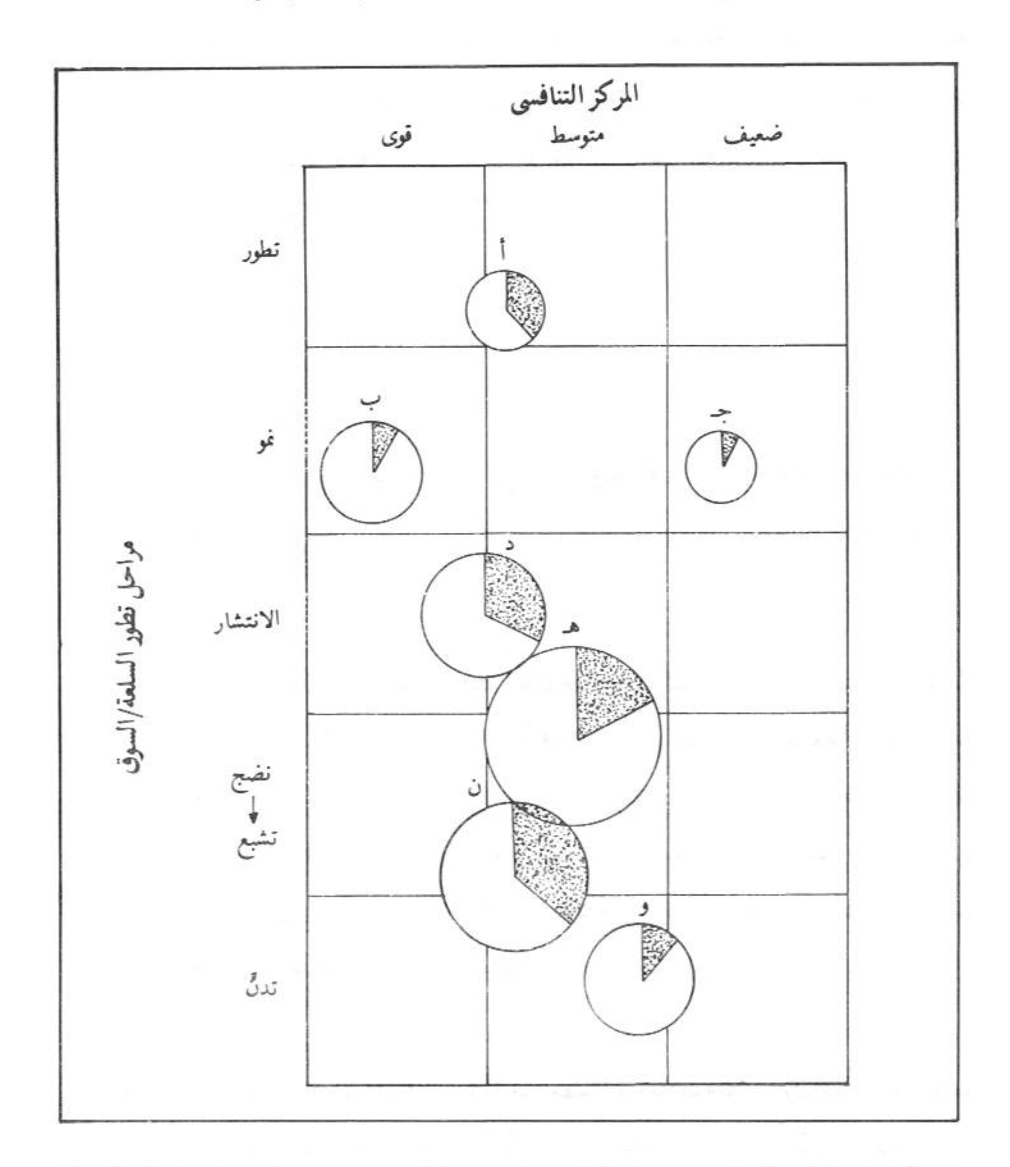
٦ ــ ٦ مراجعة المهمة والأهداف :

يجب أن يتم إعادة النظر فى كل من مهمة وأهداف المنشأة الحالية قبل وضع أى بدائل استراتيجية وتقويمها. أوضح كل من تريجو وزيمرمان (Tregoe and Zimmerman) خطورة هذه الخطوة.

«هناك اتجاه عالمى عند اتخاذ قرار بالتركيز على البدائل ــ احتمالات الفعل ــ بدلاً من التركيز على الأهداف التى نسعى إلى تحقيقها. ينتشر هذا الاتجاه لأنه الأسهل للتعامل مع بدائل اتجاهات الفعل التى توجد هنا والآن بدلاً من التفكير فيما مانرغب فى تحقيقه فى المستقبل. إن التنبؤ بمجموعة من القيم فى المستقبل عمل شاق. المحصلة النهائية أننا نقوم/ نتخذ اختيارات تحدد لنا أهدافنا بدلاً من أن تتضمن اختياراتنا أهدافاً واضحة[٣٤]».

قد تشتق مشكلات الأداء فى المنشأة من مهمة غير ملائمة قد تكون ضيقة أو متسعة جداً. إذا لم توفر المهمة خيطاً مشتركاً لأعمال المنشأة بالتالى قد لايكون واضحاً لدى الإداريين إلى أين تتجه المنشأة. قد تتعارض الأهداف والاستراتيجيات بعضها مع بعض. قد تتنافس الأقسام بعضها مع بعض بدلاً من أن تتنافس مع منافسين من

الشكل ٦ ــ ٥ مصفوفة محفظة أوراق مالية لتطور سلعة / سوق



SOURCE: C.W. Hofer and D. Schendel, ***Strategy Formulation: Analytical Concepts*** (St. Paul, Minn: West Publishing Co., 1978), p. 34. From C. W. Hofer, "Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies" (Dover, Mass: Case Publishing), no. BP-0041, p. 3. Copyright © 1977 by Charles W. Hofer. Reprinted by Permission.

الخارج، مما يضر بالمنشأة ككل. طبقا للورنج (Lorange) «تقترح التغييرات السريعة فى البيئة أنه يجب مراجعة تعريف الأعمال من حين إلى آخر بحيث يتم الحفاظ على الصلة الوثيقة بتعريف الأعمال.»[٣٥]

مثال على مراجعة نص مهمة المنشأة ماتم فى مؤسسة الهاتف والتلغراف الأمريكية. لقد نشر نص المهمة المعدل فى التقرير السنوى لعام ١٩٨٠ لحاملى الأسهم، وكان له انعكاس مهم على استراتيجية المؤسسة المستقبلية:

«إننا لا ندرك كما كنا فى السابق أن أعمالنا محددة فقط فى الهاتف أو الاتصالات اللاسلكية. إن أعمالنا هى معالجة المعلومات وأعمال المعرفة. السوق الذى نسعى إليه عالمى».

من المحتمل أيضاً أن تكون الأهداف قد صيغت بشكل غير ملائم. قد تركز الأهداف كثيراً على أهداف تشغيلية قصيرة المدى أو أن تكون عامة بحيث تقدم القليل من الإرشاد والتوجيه الواقعى والفعلى. بالتالى يجب أن تراجع الأهداف باستمرار للتأكد من فائدتها.

٦ ــ ٧ ملخص وخاتمة:

يصف هذا الفصل الأنشطة الرئيسية المساهمة فى عملية وضع الاستراتيجية. بعد تقديم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى الفصل الثانى، وصف وضع الاستراتيجية على أنه يتكون من ست خطوات مميزة. يتضمن تحليل الموقف خمس خطوات تبدأ بتقويم نتائج الأداء الحالى وتنتهى بمراجعة المهمة والأهداف. تناقش الخطوة السادسة ــ وضع وتقويم واختيار البديل الاستراتيجى الأفضل ــ فى الفصل القادم.

الخطوة (١) ـ تقويم نتائج الأداء الحالى ومراجعة مهمة وأهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة. تتعلق هذه الخطوة بالمنبهات الأولية للبدء فى عملية وضع استراتيجية ما.

الخطوة (٢) ـ مراجعة الإداريين الاستراتيجيين. تتضمن هذه الخطوة تقويم قدرات ومدى مشاركة وأداء كل من الإدارة العليا ومجلس إدارة المنشأة.

الخطوة (٣) ـ مراجعة البيئة الخارجية. تركز هذه الخطوة على جمع المعلومات، ودراسة العوامل الاستراتيجية والتنبؤ بالحوادث المستقبلية التى من المحتمل أن تؤثر على قرارات المنشأة الاستراتيجية.

الخطوة (٤) ـ مسح البيئة الداخلية. تتعلق هذه الخطوة بتقويم نقاط الضعف والقوة وذلك فيما يختص بالهيكل، والثقافة، والموارد.

الخطوة (٥ ـ أ) ـ تحليل العوامل الاستراتيجية فى ضوء الموقف الحالى. تقترح هذه الخطوة تحليل القوة والضعف، والفرص والمخاطر، وتحليل محفظة الأوراق المالية كوسائل لتحديد موقع الأعمال فى السوق. تصف المصفوفات التى يناقشها هذا الفصل ثلاث طرق لمقارنة قوة الأعمال وجاذبية الصناعة.

الخطوة (٥ ـ ب) ـ مراجعة وتنقيح مهمة وأهداف المنشأة، تكملة تحليل الموقف بإرغام الإدارى الاستراتيجى على أن يعيد فحص ودراسة غرض المنشأة وأهدافها قبل البدء فى دراسة الاستراتيجيات البديلة.

أسئلة للنقاش:

١ ـ هل تحتاج عملية وضع الاستراتيجية إلى أن تصبح عملية مستمرة ومنتظمة؟ اشرح ذلك.

٢ ــ هل من الضروري أن يكون للمنشأة خيط مشترك يمر من خلال نشاطاتها المتعددة لكي تكون ناجحة؟ لماذا نعم أو لا؟

٣ ــ ماهي مجموعة الأهداف التي من الممكن أن تكون لجامعة نموذجية؟

٤ ــ ماهو المحتمل حدوثه لوحدة أعمال استراتيجية تفقد وضعها في السوق؟

٥ ــ ماهي أهمية تحليل محفظة الأوراق المالية عند الاهتمام بالعوامل الاستراتيجية؟

٦ ــ قارن بين تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر وتحليل محفظة الأوراق المالية؟

٧ ــ هل مصفوفة جنرال إليكتريك لمراقبة الأعمال عبارة عن نموذج أكثر تعقيداً من مصفوفة النمو ــ الحصة السوقية لجماعة بوسطن الاستشارية، لماذا نعم أو لا؟

٨ ــ هل يستخدم تحليل محفظة الأوراق (الأعمال) في وضع الاستراتيجية على مستوى المنشأة أو القطاع أو على المستوى الوظيفي في المنشأة؟

الهوامش :

1. H. Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review* (July–August 1976), p. 56.
2. P. Lorange, *Implementation of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 130.
3. J. A. Pearce, III, "The Company Mission as a Strategic Tool," *Sloan Management Review* (Spring 1982), pp. 15–24.
   W. R. Stone and D. F. Heany, "Dealing with a Corporate Identity Crisis," *Long Range Planning* (February 1984), pp. 10–18.
4. B. E. Gup, *Guide to Strategic Planning* (New York: McGraw-Hill, 1980), p. 12.
5. H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965), pp. 104–108.
6. A. A. Thompson, Jr., and A. J. Stricklin, III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 3rd ed. (Plano, Tex.: Business Publications, Inc., 1984), pp. 48–49.
7. K. R. Andrews, "Directors' Responsibility for Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (November–December 1980), p. 30.

8. R. B. Robinson, Jr., and J. A. Pearce, III, "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning," *Academy of Management Review* (January 1984), pp. 128–137.

9. F. R. Vancil and P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies," *Harvard Business Review* (January–February 1975), p. 81.

10. J. Bussey, "Gould Reshapes Itself into High-Tech Outfit amid Much Turmoil," *Wall Street Journal* (October 3, 1985), p. 1.

11. S. Weiner, "Much of Old Montgomery Ward May Go as Pistner Seeks Profitability, New Image," *Wall Street Journal* (June 15, 1981), p. 23.

12. T. Hall, "For a Company Chief, When There's a Whim There's Often a Way," *Wall Street Journal* (October 1, 1984), p. 1.

13. H. Mintzberg, "Strategy-Making in Three Modes," *California Management Review* (Winter 1973), pp. 44–53.

14. J. Kirkpatrick, "Tandy Corp. Survives Loss of Legendary Entrepreneur," (Charlottesville, Va.) *Daily Progress* (July 8, 1981), p. B14.

15. S. Schoeffler, "The PIMS Program," in K. J. Albert (ed.), *The Strategic Management Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1983), pp. 23.1–23.10.

16. G. Badler, "Strategizing for a Spectrum of Possibilities," *Planning Review* (July 1984), pp. 28–31.

17. Badler, p. 28.
R. G. Wakerly, "PIMS: A Tool for Developing Competitive Strategy," *Long Range Planning* (June 1984), p. 95.

18. C. Y. Woo, "Market-Share Leadership—Not Always So Good," *Harvard Business Review* (January–February 1984), pp. 50–54.
J. K. Newton, "Market Share—Key to Higher Profitability?" *Long Range Planning* (February 1983), pp. 37–41.

19. V. Ramanujan and N. Venkatraman, "An Inventory and Critique of Strategy Research Using the PIMS Database," *Academy of Management Review* (January 1984), p. 147.

20. W. H. Newman, "Shaping the Master Strategy of Your Firm," *California Management Review*, vol. 9, no. 3 (1967), pp. 77–88.

21. D. F. Abell, "Strategic Windows," *Journal of Marketing* (July 1978), pp. 21–26, as reported by K. R. Harrigan, "Entry Barriers in Mature Manufacturing Industries" in R. Lamb (ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2 (Greenwich, Conn.: Jai Press, 1983), pp. 67–97.

22. D. K. Clifford and R. E. Cavanagh, "The Winning Performance of Midsized Growth Companies," *Planning Review* (November 1984), pp. 18–23, 35.

23. R. A. Bettis and W. K. Hall, "Strategic Portfolio Management in the Multibusiness Firm," *California Management Review* (Fall 1981), p. 23.

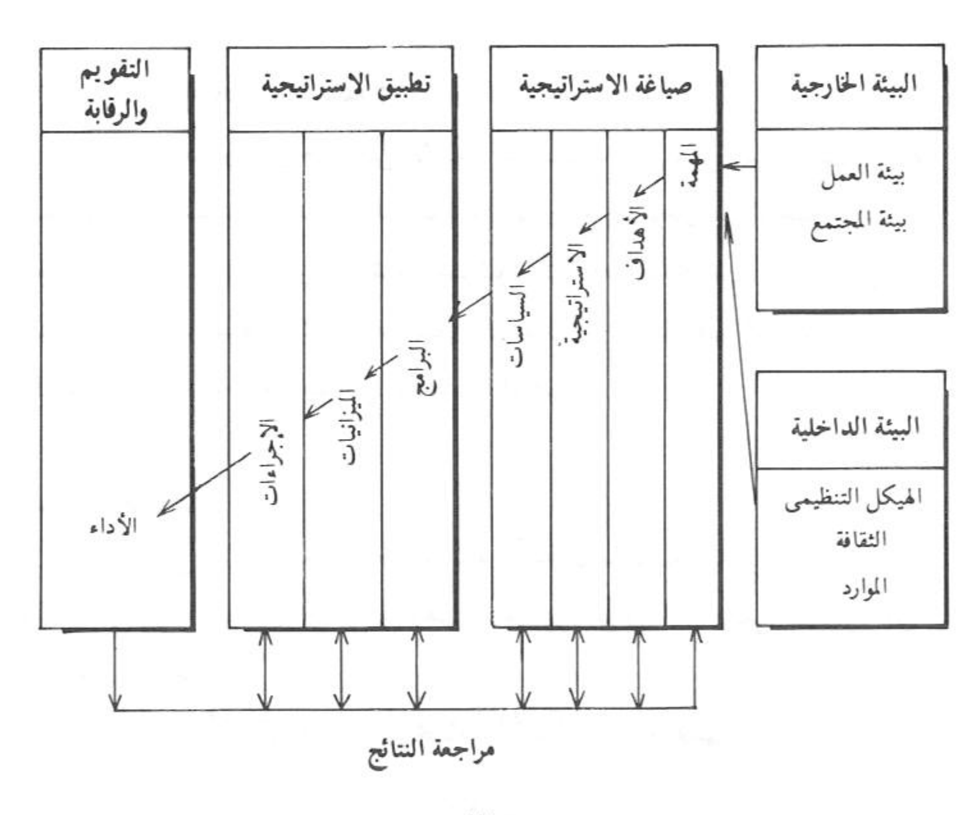
24. B. Hedley, "Strategy and the Business Portfolio," *Long Range Planning*

(February 1977), p. 9.

25. Hedley, pp. 12–13.
26. D. C. Hambrick, I. C. MacMillan, and D. L. Day, "Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix—A PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses," *Academy of Management Journal* (September 1982), pp. 510–531.
    D. C. Hambrick and I. C. MacMillan, "The Product Portfolio and Man's Best Friend," *California Management Review* (Fall 1982), pp. 84–95.
27. C. Y. Woo and A. C. Cooper, "The Surprising Case for Low Market Share," *Harvard Business Review* (November–December 1982), pp. 106–113.
28. C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing Co., 1978), pp. 31–32.
    P. McNamee, "Competitive Analysis Using Matrix Displays," *Long Range Planning* (June 1984), pp. 98–114.
    R. E. Walker, "Portfolio Analysis in Practice," *Long Range Planning* (June 1984), pp. 63–71.
    J. A. Seeger, "Reversing the Image of BCG's Growth/Share Matrix," *Strategic Management Journal* (January–March 1984) pp. 93–97.
29. W. K. Hall, "SBUs: Hot, New Topic in the Management of Diversification," *Business Horizons* (February 1978), p. 20.
30. Hofer and Schendel, pp. 32–33.
31. Hofer and Schendel, pp. 72–87.
32. Similar to the Hofer model, but using twenty instead of fifteen cells is the Arthur D. Little (ADL) strategic planning matrix. For details see M. B. Coate, "Pitfalls in Portfolio Planning," *Long Range Planning* (June 1983), pp. 47–56.
33. Hofer and Schendel, pp. 33–34.
34. B. B. Tregoe and J. W. Zimmerman, "The New Strategic Manager," *Business* (May–June 1981), p. 19.
35. Lorange, p. 211.

الفصل السابع

صياغة الاستراتيجية : البدائل الاستراتيجية



يشكل تطوير بدائل مناهج التصرف التى تحدد أساليب تحقيق مهمة وأهداف المنشأة جزءاً هاما فى صياغة الاستراتيجية. تشتمل الخطوة السادسة فى العملية الاستراتيجية لاتخاذ القرارات على وضع وتقويم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية كما تم شرحه فى الفصل السادس وبيانه فى الشكل رقم ٦ ــ ١ . يتم وضع السياسات التى توضح قواعد التطبيق وذلك بعد أن يتم اختيار أفضل استراتيجية. يتناول هذا الفصل : (أ) شرح العديد من الاستراتيجيات البديلة والمتاحة على مستوى المنشأة ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف. (ب) اقتراح المعايير التى تستخدم فى تقويم هذه الاستراتيجيات. (جـ) شرح كيفية اختيار الاستراتيجية المثلى. (د) اقتراح كيفية ترجمة الاستراتيجية إلى سياسات.

٧ ــ ١ الاستراتيجيات البديلة :

لا توجد مجموعة واحدة من الاستراتيجيات التى يمكن استخدامها فى جميع مستويات المنشأة. تحتاج المنشأة على الأرجح إلى نوعين من الاستراتيجيات : استراتيجيات على مستوى المنشأة واستراتيجيات خاصة بالوظائف. وتحتاج المؤسسة أيضا إلى استراتيجيات على مستوى الأعمال إذا امتد نشاطها إلى عدة صناعات واشتمل على مجموعات مترابطة من المنتجات والأعمال.

استراتيجيات المنشأة :

ينبغى على الإدارة العليا توجيه الأسئلة الآتية تمهيدا لوضع البدائل الاستراتيجية، وذلك على ضوء السؤال الأشمل وهو : «ما هو الشكل الذى ينبغى أن تكون عليه المنشأة فى المستقبل ؟»[1]

١ ــ هل ينبغى أن نبقى فى مجال أو مجالات الأعمال الحالية نفسها ؟

٢ ـ هل ينبغى ترك مجال عمل معين كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع جزء من المنشأة ؟

٣ ـ هل ينبغى أن نصبح أكثر كفاءة أو فعالية فى مجال أو مجالات الأعمال الحالية ؟

٤ ـ هل ينبغى أن ننمو فى مجال الأعمال الحالى عن طريق (أ) زيادة حجم الأعمال والسوق، أو (ب) شراء منشآت قائمة فى مجالات مماثلة ؟

٥ ـ هل ينبغى أن نحاول النمو أساسا عن طريق التوسع فى مجالات أخرى للأعمال ؟

٦ ـ هل ينبغى استخدام استراتيجيات مختلفة فى أجزاء مختلفة للمنشأة ؟

سوف تختار الإدارة العليا غالبا استراتيجية الاستقرار إذا كانت الإجابة عن السؤال الأول بـ «نعم». و يتوقع اختيار سياسة الانكماش إذا كانت الإجابة عن السؤال الثانى أو الثالث بـ «نعم». أما إذا كانت الإجابة عن السؤال الرابع أو الخامس بـ «نعم» فتكون استراتيجية النمو أكثر ملاءمة. و ينبغى على الإدارة العليا اختيار مزيج من الاستراتيجيات إذا كانت الإجابة على السؤال السادس بـ «نعم».

يظهر من البحث الذى أجراء جلو يك (Glueck) على الاستراتيجيات المختارة بواسطة ٣٥٨ مديراً على مدى ٤٥ سنة التكرار التالى بخصوص استخدام الاستراتيجيات الأربع المشار إليها[٢].

الاستقرار	٪٩,٢
النمـــو	٪٥٤,٤
الانكماش	٪٧,٥
المزيج	٪٢٨,٧

استراتيجيات الاستقرار:

تتناسب استراتيجيات الاستقرار مع منشأة ناجحة تعمل فى بيئة يمكن التنبؤ بها. لا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغيرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات فى الحركة. تركز المنشأة كل مواردها فى مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية. تحافظ المنشأة على نفس المهمة والأهداف المثيلة وهى ببساطة تزيد معدلات الأداء بنفس النسبة تقريبا كل عام. وتهدف القرارات الاستراتيجية الأساسية إلى تحسين أداء المجالات الوظيفية. نقدم فيما يلى بعض استراتيجيات الاستقرار:

استراتيجية عدم التغيير: تستمر المنشأة فى هذه الحالة على نفس المسار، إلا إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات فى الأهداف نتيجة التضخم. يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية التى نادرا ما يشار إليها على أنها استراتيجية محددة، على عدم التغيير فى البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة. قد تصدر هذه الاستراتيجية عن عدم الاهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل استراتيجى. وعموماً إذا كانت كل الأمور تسير على ما يرام لماذا التغيير؟

استراتيجية الربح: تشتمل استراتيجية الربح على التضحية بالنمو فى المستقبل فى سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدى هذه الاستراتيجية فى الغالب إلى نجاح فى الأجل القريب مصحوب بركود فى الأجل البعيد. يؤدى تخفيض مصروفات البحوث والتنمية والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح فى الأجل القريب و ينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. إذا كان لدى المنشأة عدد من القطاعات التى تعتبر أبقاراً نقدية (Cash Caws) يمكن أن تدر هذه القطاعات عائداً نقديا أكبر مما تتكلف. على سبيل المثال قام عدد من شركات السكك الحديدية بتخفيض مصروفات الصيانة للقضبان الحديدية من أجل توفير الأموال اللازمة لمواجهة المصروفات الأخرى وتوزيع

الأرباح على المساهمين، وذلك فى الستينيات عندما واجهت شركات السكك الحديدية ظروفاً اقتصادية سيئة. لسوء الحظ استمرت هذه الأحوال الاقتصادية السيئة فى السبعينيات مما أدى إلى استمرار تدهور القضبان الحديدية. تم تحديد سرعة القطارات فى بعض المناطق بعشرين ميلاً فى الساعة بسبب سوء حالة الشريط الحديدى. يتضح من هذا أن فائدة استراتيجية الربح تقتصر على مواجهة مرحلة مؤقتة قد تمر بها المنشأة. لسوء الحظ أن هذه الاستراتيجية لها جاذبية أخاذة وإذا استمرت لفترة طويلة فإنها تؤدى إلى الإفلاس.

استراتيجية التريث: قد تصبح المنشأة أقل كفاءة أو أصعب إدارة بعد فترة طويلة من النمو السريع. قد تؤدى إضافة قطاعات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلى إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة. تنطوى استراتيجية التريث على خفض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها. وتعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة وتهدف إلى ترتيب الأحوال الداخلية فى المنشأة. على سبيل المثال، بعد أن قامت منشأة (W.R. Grace) بشراء ما يزيد على ١٥٠ شركة وبيع ما يقرب من ٧٥ من هذه الشركات منذ عام ١٩٥٢ لجأت المؤسسة إلى استراتيجية دعم وتعزيز ما لديها من أعمال فى مجالات الكيماويات والموارد الطبيعية والسلع الاستهلاكية[٣].

استراتيجية الحركة مع الحيطة: تنبع هذه الاستراتيجية من اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة فى البيئة الخارجية للمنشأة. قد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الاستمرار فى استراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة، مثل نقص مفاجىء فى المواد الأولية أو تعليمات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية.

استراتيجيات النمو:

تحظى استراتيجيات النمو بشعبية كبيرة لدى معظم مديرى الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح. ينبغى على المنشآت التى تعمل فى بيئة ديناميكية أن تنمو

لتبقى. يؤدى النمو إلى زيادة المبيعات وإلى الاستفادة من «منحنى الخبرة» فى تخفيض تكلفة الوحدة المبيعة ومن ثم زيادة الأرباح. يكتسب هذا الأسلوب أهمية خاصة إذا كان السوق الذى تعمل فيه المنشأة ينمو بسرعة وإذا لجأ المتنافسون إلى حرب الأسعار لكسب حصص سوقية أكبر. سوف تعانى المنشآت التى لم تحقق الحجم الاقتصادى الحرج خسائر كبيرة إلا إذا تمكنت هذه المنشآت من استغلال قطاع صغير ومربح فى السوق.

إن النمو استراتيجية مرغوبة جدا لسببين رئيسيين :

- تتمكن المنشأة النامية من تغطية أخطائها وأى قصور فى كفاءتها بشكل أيسر من المنشأة المستقرة. يؤدى تدفق الإيرادات المتزايدة فى منشأة تعتمد على الرفع المالى إلى توفير كمية كبيرة من الفائض التنظيمى(Organization Slack)[٤]، وهو يمثل موارد غير مستقلة يمكن استخدامها بسرعة فى حل أى مشكلات أو منازعات بين الإدارات والقطاعات المختلفة.
- يوجد مزيد من فرص الترقى والمهام الشيقة فى المنشأة سريعة النمو. و يؤدى النمو فى حد ذاته إلى رفع القيمة الذاتية لرؤساء المنشآت. ينظر إلى المنشآت النامية على أنها منشآت رابحة ومتحركة وذلك من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين.

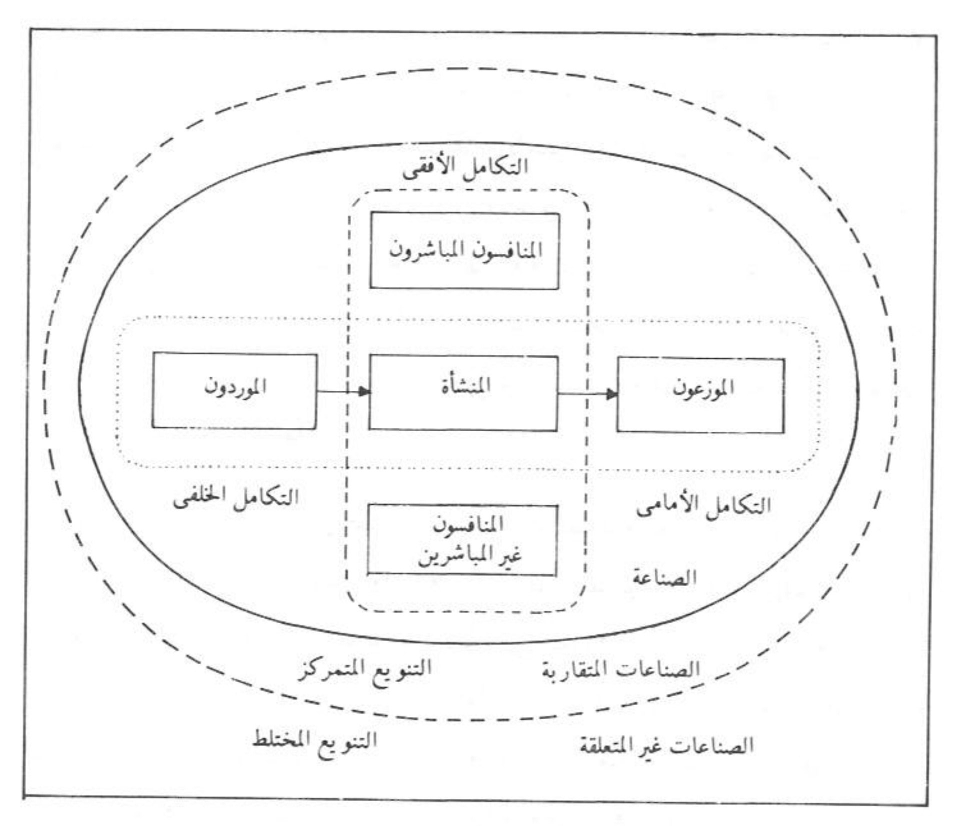
استراتيجية التكامل الرأسى : تشير استراتيجية التكامل الرأسى إلى الاستراتيجية التى تتبعها المنشأة التى تدخل فى مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها حيث كانت هذه المنشأة تشترى هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع. يهدف التكامل الرأسى إلى الخلف إلى دخول المنشأة إلى مجال توريد بعض ما تحتاج

إليـه من مواد أولية. حقق (هنرى فورد) هذا الهدف بواسطة بناء مصنع للصلب لإنتاج وتوريـد الصلب اللازم لخطوط التجميع الخاصة بشركته. و يهدف التكامل الرأسى إلى الأمام إلى الدخول فى مجال توزيع منتجات المنشأة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائى. تنتشر هذه الاستراتيجية فى صناعة إطارات السيارات حيث تقوم بعض الشركات الكبرى مثل فيرستون (Fireston) و جودير (Goodyear) بامتلاك وإدارة منافذ التوزيع الخاصة بها. قامت شركة (IBM) مؤخرا بفتح محلات تجزئة خاصة بها لبيع الحاسبات الآلية الشخصية الصغيرة إلى المستهلك مباشرة. يوضح الشكل رقم ٧ ــ ١ التكامل الخلفى والتكامل الأمامى بالإضافة إلى غيرها من استراتيجيات النمو الشائعة.

يشيع التكامل الرأسى فى صناعات البترول والمطاط والمعادن الأساسية والسيارات ومنتجات الغابات. تشتمل مزايا هذا التكامل كما يوضح الجدول رقم ٧ ــ ١ على خفض النفقات وتحسين التنسيق والرقابة. من المعروف أن التكامل إلى الخلف عادة أكثر ربحية من التكامل إلى الأمام[٥]، إلا أنه قد يؤدى إلى التقليل من المرونة الاستراتيجية للمنشأة، وذلك بسبب وجود أصول مكلفة ليس من السهل بيعها مما يشكل عائقا فى سبيل الشركة إذا ما أرادت الخروج من هذا المجال[٦].

أوضحت دراسة قام بها هاريجان (Harrigan) أن هناك على الأقل أربعة أنواع من التكامل الرأسى تتراوح بين التكامل الشامل والعقود طويلة الأجل[٧]. على سبيل المثال إذا أرادت المنشأة تفادى عيوب التكامل الرأسى الشامل فإنها قد تختار إما استراتيجية التناقص التدريجى أو استراتيجية شبه التكامل. تقوم المنشأة عند اتباع استراتيجية التكامل الجزئى بإنتاج جزء مما تحتاج إليه من متطلبات وتشترى الباقى من موردين خارجيين. أما فى حالة استراتيجية شبه التكامل فتقوم المنشأة بالحصول على معظم احتياجاتها من مورد خارجى يقع تحت سيطرتها بشكل جزئى. قامت شركة (IBM)

الشكل رقم ٧ ــ ١ استراتيجيات النمو الأساسية



SOURCE: Suggested by C. W. Hofer as part of his presentation with J. J. Chrisman of "First Diversification and the Strategic Management Process: A New Perspective," a paper presented to the Academy of Management, Boston, Massachusetts, August 1984.

على سبيل المثال بشراء ٢٠٪ من أسهم شركة (Intel Corp.) لضمان حصول (IBM) على ما تحتاج إليه وحدات التشغيل المركزية لصناعة الحاسبات الآلية الشخصية[٨].

استراتيجية التكامل الأفقى : يسمى شراء منشأة لمنشأة أخرى فى نفس مجال الصناعة بالتكامل الأفقى. يستخدم هذا التعبير أساسا فى حالة المنشآت التى تعمل غالبا فى صناعة واحدة كما هو الحال فى شركة فورد للسيارات أو شركة (هيلمان) لصناعة البيرة. من المحتمل أن تتعرض عملية الشراء هذه لدعاوى قضائية لمنع الاحتكار ما

دامت تنطوى على شراء منشأة لمنافس لها. قد يكون هدف المنشأة أن تصبح أكثر كفاءة من خلال اقتصاديات حجم الإنتاج الكبير أو قد يكون الهدف هو دخول سوق جغرافية جديدة أو لتقليل المنافسة على الإمدادات والعملاء.

من أمثلة التكامل الأفقى شراء شركة (رينولت) لشركة (أمريكان موتورز) وشراء شركة (يننيتد اير لينز) للقطاع الباسيفيكى لشركة (بان أمريكان) للخطوط العالمية فى عام ١٩٨٥.

استراتيجية التنويع: تنطوى هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة. هناك صنفان من التنويع: المتمركز (Concentric) والمختلط (Conglomerate)

التنويع المتمركز: يشير التنويع المتمركز إلى إضافة منتجات أو قطاعات مترابطة للمنشأة. يوجد فى هذه الحالة خيط يربط بين مجالات الأعمال المختلفة للمنشأة. قد تكون النقطة المشتركة هى تشابه التقنية أو استعمالات المستهلك أو منافذ التوزيع أو المهارات الإدارية أو تشابه المنتجات. من أمثلة التنويع المتمركز إضافة منشأة إيجل سناكس (Eagle Snacks) لمنتجات البيرة الناجحة لشركة آنهيزر بش (Anheuser-Busch)

التنويع المختلط: يختلف التنويع المختلط عن سابقه فى أنه ينطوى على إضافة منتجات أو قطاعات غير مرتبطة للمنشأة. تهتم الإدارة العليا فى هذه الحالة أساسا بمقياس العائد على الاستثمار عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة. السؤال الأساسى هنا هو: هل تؤدى هذه الإضافة إلى زيادة معدلات الأرباح للمنشأة؟ وقد تُبرر الإضافة على أساس التوافق الاستراتيجى. على سبيل المثال قد تقرر إحدى المنشآت الغنية من حيث السيولة النقدية، التى تفتقر إلى فرص استثمار جديدة فى المجال الصناعى الحالى، تقرر الدخول فى صناعة أخرى تتوافر فيها فرص أكثر،

الجدول رقم ٧ ــ ١ بعض المزايا والعيوب المتعلقة بالتكامل الرأسى

المزايـــــا	العيـــوب
المزايا الداخلية	**التكاليف الداخلية**
● تقلل اقتصاديات التكامل من التكلفة عن طريق إلغاء بعض الخطوات وتخفيض الازدواجية فى المصروفات الثابتة وخفض المصروفات بشكل عام (يتوقف ذلك على نوع التقنية المستخدمة).	● يؤدى التكامل الأفقى الى زيادة التكاليف الثابتة اللازمة للتنسيق بين الأنشطة.
● تحقيق التحسن فى تنسيق الأنشطة من المخزون وغير ذلك من المصروفات.	● عبء الطاقة الزائدة الناجمة عن عدم التوازن بين الحد الأدنى لطاقات الوحدات المختلفة (يتوقف ذلك على نوع التقنية المستخدمة).
● تفادى بعض الأنشطة المضيعة للوقت مثل مقارنة الأسعار وشرح تفاصيل التصميمات أو التفاوض على العقود.	● لا تتمتع المنشآت المتكاملة سيئة التنظيم بمزايا زيادة العائد الإجمالى لنشاطاتها للتعويض عن الزيادة فى التكلفة.
المزايا التنافسية	**مخاطر المنافسة**
● تفادى سيطرة الغير على المدخلات أو الخدمات أو الأسواق.	● قد يؤدى التكامل إلى تكرار العمليات القديمة.
● تحسين مستوى الاستخبارات التسويقية والتكنولوجية.	● إيجاد معوقات للحركة أو للخروج من مجال معين.
● توفير الفرصة للتمييز السلعى مما يزيد من القيمة المضافة.	● ربط المنشأة بمنشآت متاخمة ضعيفة. ● فقدان مصادر المعلومات من الموردين والموزعين.
● مزيد من السيطرة على الظروف الاقتصادية للمنشأة (مركز قوى فى السوق).	● احتمال المغالاة فى زيادة العائد الإجمالى للأنشطة المتكاملة.
● توفير المصداقية للمنتجات الجديدة.	● تكامل المديرين قبل التفكير الكافى فى أفضل الطرق لإحداث هذا التكامل.
● يؤدى التنسيق بمهارة بين الأنشطة الأفقية إلى زيادة العائد الإجمالى لها مجتمعة.	

SOURCE: K. R. Harrigan, "Formulating Vertical Integration Strategies," ***Academy of Management Review*** (October 1984), p. 639.

و يصعب فيها الحصول على السيولة النقدية. من أمثلة هذه الاستراتيجية شراء شركة إكسان للبترول (Exxon) لشركة فايدك (Vydec) التى تنتج الآلات الكاتبة المبرمجة. مثال آخر لهذه الاستراتيجية هو شراء شركة تخضع للتقلبات الموسمية فى الأعمال والإيرادات النقدية لشركة أخرى تعمل فى مجال مختلف وتخضع لتقلبات موسمية عكسية مما يؤدى إلى الحصول على إيرادات نقدية ثابتة طوال العام.

انتهى الباحثون فى هذه المجال ابتداء من دراسة روملت (Rumelt) المعروفة إلى أن التنويع غير المرتبط لا يؤدى إلى زيادة أرباح المنشأة[٩]. وقد أيد بيترز و واترمان (Peters and Waterman) هذا الرأى المحبذ للتنويع المتمركز فضلا عن التنويع المختلط.

استنتاجنا الأساسى واضح و بسيط وهو: تتفوق المنشآت التى تتوسع فى أعمالها، سواء عن طريق شراء منشآت أخرى أو عن طريق النمو الداخلى، مع مراعاة القرب من مجال العمل الرئيسى، على غيرها من المنشآت. وتعتبر المنشآت التى تنوع أعمالها حول مهارة واحدة أكثر المنشآت نجاحا: على سبيل المثال تقنية الطلاء الخارجى والمواد اللاصقة التى تتخصص فيها شركة ثرى إم (3M).

تأتى فى المرتبة الثانية المنشآت التى توسع نطاق أعمالها فى مجالات متقاربة. مثال ذلك قيام شركة (جنرال إلكتريك) بإنتاج محركات الطائرات النفاثة بالإضافة إلى إنتاج المولدات الكهربائية.

أقل الشركات نجاحا هى التى تنوع أعمالها فى مجالات متباينة. عادة ما تنتهى المنشآت التى تُقتنى أو تُمتلك أو يتم الحصول عليها بهذا الأسلوب إلى الفشل[١٠]

يؤيد هذا النقاش ما قامت به قريباً بعض الشركات المختلطة من التخلص من كثير من مجالات الأعمال التى أضافتها من قبل. قامت شركات آى تى تى (ITT)، آرسى أ RCA، آر جا رينولدز (R. J. Reynolds)، جولف أندوسترن (Gulf and Western)، بترس فودز (Peatric Foods)، كواكر أوتس (Quaker Oats)، جنرال إلكترك، إكسون (Exxon) ببيع بعض ما تمتلكه من أعمال غير مرتبطة فى السنوات القليلة الماضية. نشرت مجلة فورشن (Fortune) نتائج دراسة معاكسة لهذا الرأى. قارنت هذه الدراسة أداء أكبر تسع وثلاثين شركة مختلطة بأداء أكبر ٢٢٦ من الشركات الصناعية غير المتنوعة والمدرجة فى قائمة الخمسمائة الخاصة بفورشن. أظهرت هذه الدراسة أنه بينما حققت الشركات غير المتنوعة فى المتوسط عائداً على رأس المال أعلى مما حققته الشركات المختلطة فى عامى ١٩٧٨، ١٩٧٩ فإن هذا العائد كان متساويا فى المجموعتين فى عام ١٩٨٠. وتفوقت الشركات المختلطة على الشركات غير المتنوعة فى الأعوام من ١٩٨١ ــ ١٩٨٣. علق روى ليتل (Roy Little) المؤسس لشركة تكستران (Textron) المختلطة على هذه النتائج قائلاً:

> يبقى مفهومى للتنويع غير المتقارب سليما دائما. لا تتناسب السمعة السيئة التى لحقت بالشركات المتنوعة فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات مع الحقائق المعروفة الآن... لا ينبغى أن تحقق شركة متنوعة حسنة الإدارة خسائر أبداً[١١].

لكن هذا الجدل أبعد ما يكون عن الحسم.

الاندماج والشراء والمشروعات المشتركة: تقبل المنشآت على الاندماج والشراء والمشروعات المشتركة لتحقيق مزايا التوافق (أى ٢ + ٢ = تأثير ٥).

إذا عملت شركتان معا تتمكنان من تحقيق نتائج أكبر مما يمكن أن تحققه كل منهما منفردة. هناك عدة أشكال ممكنة لهذا التكامل الإيجابى:

١ ــ **التوافق فى البيع :** يحدث هذا التوافق عندما تستخدم نفس منافذ التوزيع فى بيع عديد من المنتجات .

٢ ــ **التوافق فى التشغيل :** يحدث هذا التوافق عندما تستخدم نفس التجهيزات الإنتاجية والأفراد فى إنتاج عدة منتجات ، وبذلك يتم توزيع المصروفات الثابتة على عدد أكبر من وحدات الإنتاج .

٣ ــ **التوافق فى الإدارة :** يحدث هذا التوافق عندما يمكن نقل المهارات الإدارية من شركة أو صناعة معينة إلى أخرى للاستفادة منها فى حل المشكلات .

٤ ــ **التوافق فى التقنية :** يحدث هذا التوافق عندما يمكن دمج الأفراد والأساليب فى مجال البحث والتطوير لتحقيق فعالية أكبر.

الاندماج : هو ضم شركتين أو أكثر حيث يتم استبدال الأسهم وتكون النتيجة تكوين شركة واحدة. يتم الاندماج عادة بين شركات متماثلة فى الحجم و بشكل ودى . تحمل الشركة المكونة فى الغالب اسما مشتقا من أسماء الشركات المندمجة . على سبيل المثال عندما اندمجت شركة اللايدكور بوريشن ومجموعة شركات سيجنال (Allied Corporation ــ Signal Companies) أصبح اسم الشركة الجديدة المندمجة اللايد سيجنال (Allied Signal) .

الشراء : هو شراء شركة واحتواؤها بالكامل كقسم أو شركة تابعة للشركة المقتنية . حدث هذا عندما اشترت شركة يو اس ستيل (U. S. Steel) شركة ماراثون أو يل (Marathon Oil) . يحدث الشراء عادة بين شركات متفاوتة فى الحجم وقد يتم بطريقة ودية أو غير ودية . يبدأ الشراء الودى عادة بإجراء مباحثات مع إدارة الشركة الأخرى بخصوص رغبات الشركة الأ ولى . توافق فى هذه الحالة إدارة الشركة المقتناة

على تأييد الشراء والعمل فى سبيله مقابل مراعاة مصالحها بعد أن يتم الشراء. إذن يتشابه الشراء الودى مع الاندماج. يسمى الشراء غير الودى الاستيلاء بغرض السيطرة. تتجاهل الشركة المشترية فى هذه الحالة الإدارة العليا ومجلس الإدارة بالشركة الأخرى وتمضى فى شراء أسهمها حتى يتكون لديها قسط كاف للسيطرة. تحاول الشركة المعرضة للهجوم الدفاع عن نفسها باتخاذ إجراءات معينة مثل شراء أسهمها، أو إخطار وزارة العدل لاتخاذ الإجراءات القانونية لإيقاف هذا الهجوم على أساس أنه يحد من المنافسة، أو البحث عن شركة أخرى ترضى بالاندماج معها كما حدث عندما لجأت شركة جولف أو يل (Gulf Oil) للاندماج مع شركة ستاندارد أو يل أوف كاليفورنيا (Standard Oil of California) لكى تتفادى محاولة رجل الأعمال تى بونز بكنز (T. B. Pickens) السيطرة عليها بشكل غير ودى. هناك بعض العبارات الشائعة الاستعمال فى مجالات الاندماج والاقتناء. مثال ذلك أن تقوم «حمامة» (شركة ضعيفة عرضة للسيطرة) أو «الجمال النائم» (شركة أكثر جاذبية من الحمامة) بتعاطى حبة سم سيناند (Cyanide) تتمثل فى قرض كبير طويل الأجل يقع استحقاقه عندما يتم شراء الشركة لكى تتفادى «العدوان عليها» (السيطرة غير الودية التى قد يصحبها نهب أرباح الشركة المشتراة) بواسطة «سمكة القرش» (فنان متخصص فى الاستيلاء) مستعينا «بأسلحة مؤجرة» (محامين وإخصائيين فى الاندماج والاقتناء ونوع معين من بنوك الاستثمار)[١٢]. اختارت بعض الشركات لتفادى تهديدات السيطرة جعل انتخابات أعضاء مجلس الإدارة فى فترات متداخلة (كما تم شرحه فى الفصل الثالث) أو منع العروض ذات السعرين (تقديم سعر مرتفع لحملة الأسهم الذين يقبلون بيع أسهمهم أولا) أو منع «البريد الأخضر» وهو قيام الشركة بشراء أسهمها من «سمك القرش» بسعر مرتفع، بالإضافة إلى النص على ضرورة الحصول على موافقة ٨٠٪ من أصوات حملة الأسهم لإقرار محاولة الشراء غير الودى. يبدو أن أفضل الإجراءات المضادة هو (حبة السم) وهو إجراء تسمح فيه الشركة المهاجمة لحملة الأسهم الحاليين بشراء

أسهمها بسعر منخفض لكى تتغلب على معارضة مجلس إدارة الشركة الأخرى. انظر المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ١ الذى يشرح تطبيق استراتيجية الاستيلاء فى الحياة العملية.

استخدام استراتيجية الاستيلاء فى شركة معامل تايكو (Tyco Lab. INC)

المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ١	اتبعت شركة (معامل تايكو) وهى شركة متنوعة صغيرة الحجم ومركزها الرئيسى فى ولاية نيوهامبشير استراتيجية نمو شيقة (باعثة على الاهتمام). يشير الهدف المعلن لرئيس الشركة جوزيف س. جازيانو (J. S. Gaziano) إلى أنه يريد لشركته أن تنمو عن طريق الاقتناء. يحب جازيانو بناء على رواية لينش (Lynch) أن يفكر مؤملاً أن تصبح شركته (تايكو) فى يوم من الأيام فى شهرة شركة انترناشونال تلفون أند تلجراف وأن يحتل جازيانو مركزا مرموقا فى مصاف هارولد جنين (Harold Geneen) الرئيس السابق لشركة انترناشونال تلفون أند تلجراف الذى يعتبره جازيانو مثله الأعلى. تبدأ تايكو عادة بشراء أسهم الشركة الأخرى من السوق. يتخذ جازيانو موقفا هجوميا من هذه الشركة إذا اعترضت إدارتها على هذا الاستيلاء. حضر جازيانو فى إحدى المرات اجتماع الجمعية العمومية لإحدى الشركات التى كانت هدفا للاستيلاء وصاح فى الاجتماع طالبا مقابلة رئيس هذه الشركة. و يعد أحيانا بأنه سينهى خدمة أعضاء الإدارة العليا كما حدث فى محاولته اقتناء شركة ليدز ونورثروب (Leeds and Northrup)، مما يجعل هذا الوعد تهديدا أكثر منه طلبا. اشترت تايكو فى عام ١٩٧٩ بعض أسهم شركة تران (Trane)، وهى شركة تنتج مكيفات الهواء بسعر ٤٣ دولاراً للسهم. دفعت شركة تران ٥٠ دولاراً للسهم لكى تستعيد أسهمها من تايكو بسبب خوفها من تكتيكات الاستيلاء التى يتبعها جازيانو. كان سهم شركة تران يباع فى ذلك الوقت بسعر يقل عن ٤٠ دولاراً. استمرت محاولة تايكو لاقتناء شركة لادلو (Ludlow) عامين ونصف العام. حاربت لادلو وهى شركة لصناعة مواد التغليف والأثاث مناورات تايكو فى كل خطوة. قال جازيانو فى بداية محاولته السيطرة على هذه الشركة أن السبب فى هذه المحاولة هو توفر ٢٢ مليون دولار نقداً لدى لادلو. استخدمت لادلو هذه الأموال السائلة فى شراء شركة لمواد التعبئة للإفلات من قبضة تايكو، أدى هذا التصرف إلى هبوط فى أرباح لادلو.

ثبت أن استخدام جازيانو لاستراتيجية الاستيلاء هذه كان مربحا للغاية. تمكنت تايكو، حتى فى الحالات التى تفوقت فيها شركة أخرى فى محاولة الاقتناء عن طريق دفع سعر أعلى، من بيع ما اشترته من أسهم بسعر أعلى مما دفعته عند الشراء. حققت تايكو أرباحا تقدر بـ ١٥ مليون دولار فى ثلاث محاولات فاشلة لاقتناء شركات أخرى.

SOURCE: M. C. Lynch, "Tyco's Successful Acquisition Still Leaves Questions about Gaziano's Grand Design," *Wall Street Journal* (August 27, 1981), p. 21.

المشروعات المشتركة : وهى استراتيجية إنشاء شركة مؤقتة أو اتحاد بغرض الإفادة من مزايا التوافق. تقام المشروعات المشتركة إما لأن الشركات المعنية لا ترغب فى الاندماج بشكل دائم أو لأن هذا الاندماج غير قانونى. توفر المشروعات المشتركة سبيلا لتجميع مجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكليهما. على سبيل المثال قامت شركات أى بى ام، سى بى اس، سيرز (IBM, CBS, Sears) بإقامة مشروع مشترك لتصنيع وتسويق جهاز الفديوتكس لإرسال واستقبال الكلمات والصور بواسطة أجهزة الفديو بالمنازل، حيث يمكن استخدامها فى الشراء وإتمام العمليات المصرفية وغيرها من الخدمات. الجديد فى خطة هذا المشروع المشترك هو إرسال البيانات إلى الحاسب الآلى بدلا من إرسالها إلى أجهزة فديو متخصصة. يتوافر لدى سى بى اس (CBS) الخبرة فى مجالات الإعلان والصحافة والنشر. أما شركة سيرز (Sears) فيمكنها الاستفادة من هذا المشروع المشترك فى تسويق كتالوج البضائع والخدمات التمويلية بشكل إلكترونى[١٣]. تحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة فى مجال المشروعات الدولية بسبب القيود المالية والسياسية والقانونية. وهى توفر أيضا سبيلا أيسر للتعاون بين الشركات الخاصة والمنشآت العامة. يتناول الفصل العاشر موضوع المشروعات المشتركة بمزيد من التفصيل.

غالبا ما يمتزج الاندماج والاقتناء والمشروعات المشتركة بالتكامل الرأسى والأفقى وبسياسة التنويع. قام (هنرى فورد الأول) بإجراء التكامل إلى الخلف كما ذكر

سابقا بواسطة استخدام أمواله الخاصة وأموال الشركة لبناء مصنع للصلب لإمداد مصنعه فى روج بلانت. قامت شركة سنسناتى ميلاكرون (Cincinnati Milacron) باتباع سياسة التنويع المتمركز مستخدمة مواردها الخاصة فى صناعة الإنسان الآلى معتمدة فى ذلك على ما تمتاز به من جودة فى صناعة الأدوات الميكانيكية. نمت كثير من الشركات مثل دو بونت (Dapont) وفيليب موريس (P. Moris) على النقيض من ذلك عن طريق التوسع الخارجى. لجأت شركة دو بونت إلى التكامل الأفقى بشراء شركة كونوكو (Conoco) لتأمين ما تحتاج إليه من البترول فى صناعة الألياف الصناعية ذات الأساس البترولى؛ واتجهت فيليب موريس إلى التنويع المتمركز بشراء شركتى ميلر لصناعة البيرة وسفن أب للاستفادة من خبرتهما فى مجال التسويق الاستهلاكى فى صناعات أخرى.

استراتيجية التركيز: قد تختار شركة ما أسلوب النمو عن طريق تركيز كل مواردها فى منتج أو خط منتجات واحد أو سوق واحدة أو تقنية واحدة. استطاعت المؤسسات التى ركزت جهودها على خط منتجات واحد مثل (مكدونالدز Mc Donald's فى الوجبات السريعة وكارتربلر Carterpillar فى معدات التشييد وجيربر Gerber فى منتجات الأطفال) إحراز التقدم على منافسيها الذين وزعوا جهودهم فى صناعات مختلفة. فشلت شركة جيربر على سبيل المثال فشلا ذريعا عندما حاولت تنويع أعمالها بالدخول فى مجالات المواد الغذائية للكبار وبيع خدمات التأمين عن طريق البريد ومراكز الحضانة النهارية. قررت شركة جيربر أن التركيز على زيادة مبيعاتها ولو قليلا كل عام لعدد أكثر من الأمهات هو أفضل استراتيجية لها.[١٤] وذلك فى ضوء سيطرتها على ٧١٪ من نصيب سوق أطعمة الأطفال.

يمكن تنظيم هذه الشركات على أساس وظيفى أو جغرافى بدون الحاجة إلى قطاعات. قد تشكل مزايا استراتيجية التمركز أحد الأسباب التى تفسر لجوء كثير من

المنشـــآت المتنوعة إلى إعادة تنظيم أنفسها كوحدات أعمال استراتيجية. يسمح هذا التـركيز للشركة بتسخير مزيد من الوقت والجهد والموارد فى وضع استراتيجيات مبتكرة للمـنتجات من خلال التوغل فى السوق وإيجاد أسواق جديدة ومنتجات جديدة. راجع المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٢ الذى يشرح استخدام استراتيجية التركيز.

استراتيجية التركيز فى شركة كمنز إنجن (Cummins Engine Co)

المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٢

اشتـهرت شركـة كـمنز إنجن بصناعة محركات الديزل. بدأ النمو الحقيقى لهذه الشركة بعد الحرب العالمية الثانية عندما طالبت شركات النقل بالشاحنات بمحركات تتصف بانخفاض تكـلفـة التشغيل وطول العمر وتكون أقل احتياجا للصيانة من محركات الجازولين. خشيت الإدارة العـليا للشركـة فى أواخـر السـتينيات من احتمال انخفاض الطلب على محركات الديزل. لجأت الشركة إلى شراء شركات تصنع منتجات لا علاقة لها بمحركات الديزل، مثل أدوات التزحلق على الجليد (الثلج) و برامج الحاسبات الآلية وذلك لما لاحظته من نجاح مؤسسات أخرى طبقت استراتيجية التنو يع.

قامت الإدارة العليا بإعادة تقو يم الشركة فى منتصف السبعينيات. اكتشفت الإدارة أنه جـانـبها الصواب فى تقدير الطلب على محركات الديزل. قال هنرى شاكت مدير عام الشركة ورئـيس مجـلس إدارتـهـا «إنـنـا لـم نتوقع التضخم الاقتصادى ولا أزمة الطاقة». «لم تكن مجـالات الأعـمال الأخرى رديئة لكننا كنا فى حاجة لكل رأسمالنا للتوسع فى إنتاج محركات الديزل». تجردت الشركة فى عامى ١٩٧٥ و ١٩٧٦ من كل مجالات العمل الأخرى ولم تبق إلا على خط محركات الشاحنات.

حدثت الأزمة فى عام ١٩٧٩. واجهت الشركة تدهوراً فى الطلب على محركاتها. ضَعُفَت الحـالـة الاقـتصادية وأصاب الركود صناعة الشاحنات الثقيلة. قررت الشركة البقاء فى مجال محـركـات الـديـزل وكرست مواردها فى خط المحركات الجديد. أدت هذه السياسة إلى إنفاق ٩٠٠ مـلـيـون دولار ــ مـا يقرب من ضعف رأس المال ــ لتحديث خط الإنتاج لتطو ير أنواع أصـغـر مـن المـحـركـات لتوسيع أسواقها وحمايتها من المنافسين اليابانيين والأ ور بيين. قامت

الشركة بتخفيض قوتها العاملة بنسبة ٢٢٪ وفى نفس الوقت زادت من إنتاجها إلى مستويات قياسية. خفضت نقطة التعادل (Break - even) بنسبة ٣١٪؛ ونقص المخزون بمقدار ٤٠٪. أيدت نقابة العمال هذه الاستراتيجية وذلك بتوقيع عقد عمل جديد قبل موعده بثلاثة أشهر بهدف الإبقاء على ثقة العملاء فى الشركة.

واجهت الشركة ظروفا صعبة فى السنوات الأربع التالية. انخفضت مبيعات محركات الشاحنات بنسبة ٣٦٪ فى عام ١٩٨٢. كانت إيرادات الشركة ٥,٢ مليون دولار فقط فى عام ١٩٨٣. بدأت المبيعات وصافى الدخل فى التحسن بحلول عام ١٩٨٤. ما زال شاكت متفائلا بخصوص استراتيجية المنتج الواحد التى تتبعها الشركة. قال مصمما «نحن لا نشعر أننا عرضنا الشركة لأى خطر». وقال إن شركة كمنز قد تعاود تجربة التنويع مرة أخرى. ثم أضاف «نظن أننا سوف نلتزم بمجال عملنا التقليدى لفترة من الزمن».

SOURCE: H.S. Byrne, "Cummins Decides to Go with Its Strength as It Pins Hopes on Diesel Truck Engines," ***Wall Street Journal*** (July 3, 1984), p. 23.

استراتيجية الاستثمار: يشار إلى هذه الاستراتيجية أحيانا بأنها استراتيجية «النمو بغرض البيع». وتعتبر وسيلة لزيادة استثمار حملة الأسهم إلى الحد الأقصى عند بيع الشركة بسعر مغر. قد يقوم مستثمر أو رجل أعمال بإنشاء شركة ناجحة بغرض بيعها للغير فى الوقت التى تزداد فيه المنافسة وحين يتطلب مزيد من النمو التنازل عن السيطرة. ينظر إلى الشركة فى هذه الحالة على أنها استثمار ليس فقط من وجهة نظر المساهمين بل أيضا من وجهة نظر الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. من الأمثلة على ذلك رجل الأعمال والتر كورنت الذى أنشأ سلسلة من دور رعاية المسنين وعدة شركات للمستلزمات الطبية ومشروعاً لتربية الثيران البرهماتية. كان كورنت يقوم ببيع الشركة التى تحقق نجاحا و يستخدم الأرباح المحققة فى سداد حقوق المستثمرين و يشرع فى إنشاء شركة جديدة. كانت رغبة أصحاب رأس المال هى تحقيق عائد سريع على استثماراتهم، وكانت رغبة كورنت هى إنشاء وليس إدارة هذه الشركات الجديدة[١٥].

استراتيجيات الانكماش :

هذه الاستراتيجيات ليس شائعة لأنها تدل على الفشل؛ أى أن هناك خطأ فى الاستراتيجيات السابقة. يؤدى تبنى هذه الاستراتيجيات إلى ضغوط مكثفة لتحسين الأداء. يقع رئيس الشركة فى هذه الحالة تحت الضغط لاتخاذ إجراءات سريعة وإلا تعرض للفصل كما هو الحال بالنسبة لمدرب كرة القدم الذى يستمر فريقه فى الخسارة.

استراتيجية التحول : تركز هذه الاستراتيجية على تحسين كفاءة التشغيل. تكون هذه الاستراتيجية مناسبة عندما تكون مشكلات الشركة عامة ومنتشرة ولكنها ليست خطيرة بعد. تشتمل هذه الاستراتيجية على مرحلتين أوليين كما هو الحال فى قرار تخفيض الوزن. المرحلة الأولى هى الانكماش الذى يهدف إلى تخفيض الحجم والتكاليف. تنطوى هذه المرحلة عادة على خفض عام فى الأفراد وفى المصروفات غير الضرورية. توقف التعيينات وتخفض عادة اعتمادات البحث والتطوير، والإعلان والتدريب والإمدادات والخدمات. المرحلة الثانية هى مرحلة الدعم والاستقرار وتنطوى على وضع برنامج لتثبيت الشركة فى وضعها الجديد. تجرى مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسن التى يمكن إجراؤها على الأجل الطويل. تعد الخطط لجعل سير العمل فى الشركة انسيابيا عن طريق تخفيض المصروفات الثابتة غير الضرورية وجعل الأنشطة الوظيفية أكثر فعالية من حيث التكلفة. يجب تبرير الاعتمادات المالية فى جميع المجالات على أساس مساهمتها فى تحقيق الأرباح. تمثل هذه المرحلة نقطة حرجة فى حياة الشركة. قد تترك أفضل العناصر العاملة الشركة إذا لم تتم عملية الدعم والتثبيت بشكل إيجابى. وقد تبرز الشركة من مرحلة استراتيجية الانكماش أكثر قوة وأحسن تنظيما إذا تلقى العاملون التشجيع المناسب للمشاركة فى تحسين الإنتاجية.

إذا تخطت الشركة بنجاح مرحلتى الانكماش والاستقرار فإنها تستطيع عندئذ الدخول فى المرحلة الثالثة وهى مرحلة إعادة البناء. تحاول الشركة فى ذلك الوقت

العودة إلى سياسة التوسع مرة أخرى[16] . راجع المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٣ الذى يشرح الاستخدام الفعال لاستراتيجية تصحيح المسار.

استراتيجية التحول فى شركة تورو (Toro)

المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٣

اندهشت الإدارة العليا لشركة تورو (Toro) عندما علمت أن أحد البحوث التسويقية فى عام ١٩٧٤ أظهر أن علامتها التجارية وهى شركة صغيرة لصناعة آلات قطع الحشائش حظيت بالمركز الثانى بعد شركة هرش للشوكولاتة فى مجال تعرف المستهلكين على العلامات التجارية . اندفعت إدارة الشركة نحو توسيع خطوط منتجاتها وجهاز التوزيع الخاص بها . فى عام ١٩٧٩ أصبح لدى الشركة ٣٣٫٠٠٠ منفذ توزيع لبيع عديد من المنتجات الجديدة، مثل آلات تنظيف الثلوج والمناشير المتحركة . حققت الشركة مبيعات بمقدار ٣٥٨ مليون دولار وإيرادات بمقدار ١٧٫٤ مليون دولار، وكلاهما يمثل ثلاثة أضعاف ماحققته من مبيعات وإيرادات فى عام ١٩٧٤ . قال رئيس مجلس إدارة الشركة دافد ت. مكلاجلن «إن الغرض هو جعل اسم تورو كمظلة نستطيع تسويق أى شىء نريده فى ظلها» .

هكذا وضعت بذور الكارثة . أدى الضغط لزيادة المبيعات إلى تدهور جودة المنتجات . سارعت الشركة بدفع منتجات جديدة إلى السوق فى أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات بدون المرور بمراحل التطوير والاختبار المعتادة والتى بحاجة إلى وقت . أغضب قيام الشركة ببيع منتجاتها من خلال شركات التوزيع الكبرى مثل (ك ــ مارت و ج. س. بنى) موزعيها التقليديين . لم تقتصر مشكلة هؤلاء الموزعين على إرغامهم على المنافسة السعرية ضد شركات الخصم الكبرى بل تعدت ذلك إلى تقديم خدمات الإصلاح والصيانة لمنتجات الشركة التى تم شراؤها من هذه الشركات الكبرى . رفض بعض الموزعين خدمة الآلات التى لم يقوموا ببيعها وكانوا يحرضون العملاء ضد شراء منتجات تورو .

حدثت الكارثة عندما تسبب فصلا شتاء بدون ثلوج فى عامى : ١٩٧٩ــ١٩٨٠ ، ١٩٨٠ــ١٩٨١ فى تحقيق خسائر مستمرة على مدى عشر فترات ربع سنوية . استقال مكلاجلن (Mclaughlin) من منصبه كرئيس مجلس إدارة الشركة فى أوائل عام ١٩٨١ عندما

انخفضت مبيعات الشركة من ٤٠٠ مليون إلى ٢٤٧ مليون. قام مكلاجلن قبل أن يستقيل بفصل ١٢٥ مديرا بما فى ذلك جون كانتو (John Cantu) رئيس شركة تورو. ومن المحتمل أن هذا الفصل جاء متأخرا. اعترف أحد المديرين أن الهيئة الإدارية للشركة كانت من الكبر بحيث تتناسب مع شركة يبلغ حجم أعمالها مليار دولار بدلا من شركة صغيرة مثل تورو.

تم اختيار نائب رئيس الشركة كندرك ملروز (K-Melrose) ليصبح رئيسا لها. و بدأت المعركة فى سبيل البقاء. أوقف توزيع الأرباح على المساهمين. لجأ ملروز إلى تخفيض عدد العاملين إلى النصف ليبلغ ١٨٠٠ موظف، وتخفيض مصروفات البيع والمصروفات الإدارية بنسبة ٢٣٪؛ وتجميع الإنتاج فى خمسة مصانع بدلا من ثمانية وأوقف إنتاج آلات تنظيف الثلوج حتى تتمكن الشركة من التخلص من المخزون الذى استغرق عامين. أهم من ذلك عمل ملروز على المحافظة على شبكة الموزعين عن طريق إيقاف بيع منتجات الشركة التى تحتاج لصيانة إلى شركات الخصم الكبيرة، كما عمل على تحسين برنامج الشركة فى مجال دعم المخزون معطيا بذلك مزيداً من الحماية للموزعين المستقلين ضد الخسائر الناجمة عن وجود فائض فى المخزون يزيد على المعدل السنوى العادى.

اعترف ملروز أن «قرار فصل نصف القوة العاملة كان هو أصعب قرار». «يأتى فى المرتبة الثانية من الصعوبة تبليغ النصف الباقى أنهم مطالبون بزيادة الإنتاجية وتقديم تضحيات مالية وذلك بالإضافة إلى إبلاغهم أن الموارد المتاحة قد قلت». كان معنى ذلك إيقاف المكافآت التشجيعية للمديرين لمدة أربع سنوات على الأقل وتجميد الرواتب وإعطاء إجازات إجبارية لموظفى المكاتب، وتجميد الأجور أو تخفيض ساعات العمل لعمال الأجر بالساعة. تم وضع إجراءات رقابة مشددة لتبقى الإدارة على دراية بمستويات المخزون من المنتجات. قال ملروز «نستطيع الآن مواجهة فصل شتاء بلا ثلوج مع الاحتفاظ بوضع متين للشركة». أعاد الرئيس الجديد تكريس جهود الشركة لتحسين الجودة وقام بتعيين نائب رئيس لجودة المنتجات كرد فعل للإحراج الناجم عن التصاق رداءة الجودة بسمعة الشركة.

أصبحت الشركة التى تتخذ مينابولس (Minneapolis) مركزاً لها أكثر نحافةً وصحة وأفضل إدارة بقدوم عام ١٩٨٥. كانت أرباح سنة ١٩٨٤ المالية ٨٫٣ ملايين دولار من مبيعات بلغت ٢٨٠ مليون دولار مقارنة بأرباح متواضعة فى عام ١٩٨٣. لم تستعد المبيعات مستويات ما قبل الأزمة وقد لا يحدث هذا لبعض الوقت. لكن استعادت الأرباح الموزعة مستواها السابق وأصبحت الإدارة العليا أكثر تفاؤلا. قامت الشركة بنقل بعض أعمال

الإنتاج خارج الولايات المتحدة بغرض تخفيض التكاليف. يتم تصنيع بعض الأجزاء فى كوريا الجنوبية وتايوان واليابان وسنغافورة. تم إنتاج مصنع تجميع جديد بالقرب من و ينابيج (Winnepeg)، مانيتوبا (Manitoba) والشركة ماضية فى إتمام مشروعات مشتركة لتصنيع المنتجات فى كل من نيوزيلاند وفنزو يلا.

حولت الإدارة العليا للشركة اتجاهها من سياسة دفاعية بغرض البقاء إلى سياسة تسعى إلى الاستفادة من الفرص المتاحة. خصص ملروز نائبين للرئيس لمباشرة الأعمال اليومية حتى يتمكن هو من التركيز على المشروعات الجديدة. قال ملروز «تركز الشركة على مجالات العمل التى تعطى هامش ربح مرتفعا وتكون أقل عرضة للمؤثرات السلبية»، مثل أجهزة الرى وأجهزة العناية بالحشائش. قال ملروز «إن التخطيط طويل الأجل هو شىء جديد بالنسبة لتورو». «لم نكرس كثيراً من الوقت فى الماضى للتفكير فى المستقبل. كنا نفكر فقط فى كيفية الخروج من الأزمة».

SOURCES: R. Gibson, "Toro Breaks Out of Its Slump after Taking Drastic Measures," **Wall Street Journal** (January 23, 1985), p. 7. "Toro: Coming to Life after Warm Weather Wilted Its Big Plans," **Business Week** (October 10, 1983), p. 118.

استراتيجية التجرد: من المناسب اتباع هذه الاستراتيجية إذا أمكن إرجاع مشكلات الشركة إلى تدنى أداء إحدى الوحدات الاستراتيجية أو أحد خطوط المنتجات أو فى حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقى القطاعات فى الشركة. كان هذا هو الموقف الذى واجهته شركة اكسون بالنسبة لقطاع المعدات المكتبية. لم تتمكن كبرى شركات البترول من إدارة هذه المشروعات الاستثمارية المشتراة إدارة جيدة. وقد شملت هذه المشروعات شركة كويب التى تنتج أجهزة الفاكسملى التى تنقل صورة طبق الأصل، وشركة فايدك وهى شركة رائدة فى صناعة الآلات الكاتبة الإلكترونية، وشركة كايكس التى أنتجت أول آلة طباعة إلكترونية. قال أحد المديرين السابقين بشركة اكسون «كان من الضرورى عرض كل قرار وحركة على رجال البترول للمراجعة والاعتماد فى حين أنهم لا يفهمون هذه الصناعات الأخرى»[١٧].

من الحالات الأخرى التى تناسبها استراتيجية التجرد حالة قطاع يحتاج إلى مزيد من الموارد ليزيد قوته التنافسية فى حين لا ترغب الشركة الأم فى إعطائه هذا القدر من الموارد. تختار بعض الشركات استراتيجية التجرد بدلا من استراتيجية التحول المجهدة والمكلفة. تستطيع الإدارة العليا باتباع استراتيجية التجرد تحقيق واحد من هدفين : (١) اختيار كبش الفداء لتلقى عليه اللوم على كل متاعب الشركة أو (٢) تحقيق سيولة كبيرة من عملية البيع واستخدام هذه الإيرادات فى سداد الديون وكسب الوقت. يمكن استخدام هذا الهدف الثانى لتفسير ما قامت به شركة بان أميركان عندما باعت أكثر عملياتها ربحا وهى مبنى بان إم فى نيو يورك وفنادق انتركونتننتال فى حين احتفظت بخطوط الطيران الخاسرة[١٨] .

استراتيجية الشركة الأسيرة : تشبه هذه الاستراتيجية استراتيجية التجرد ولا تناقش عادة كاستراتيجية مستقلة. وتقوم الشركة فى هذه الحالة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتصبح «أسيرة» لشركة أخرى، وذلك بدلا من بيع أحد قطاعات الشركة أو منتجاتها. تخفض الشركة بهذه الطريقة مصروفاتها وتحقق بعض الأمان عن طريق الارتباط مع شركة أقوى. يتم التوصل إلى اتفاق مع عميل رئيسى يتعهد بشراء كميات كبيرة على الأجل الطويل، وفى مقابل ذلك تتعهد الشركة بضمان مواعيد التسليم وبأسعار خاصة. تتمكن الشركة الأسيرة فى هذه الحالة من تخفيض مصروفات التسويق وإعداد جداول إنتاج طويلة الأجل مما يقلل التكلفة ما دام ٧٥٪ أو أكثر من إنتاجها يباع لمشترٍ واحد. وتستطيع الشركة فى حالة وجود صعوبات فى الحصول على ما تحتاج إليه من إمدادات اللجوء إلى هذا العميل الرئيسى للضغط على المورد المتسبب فى هذه الصعوبات.

من النماذج الشيقة لهذه الاستراتيجية ما نجم عن انتشار طريقة الإمدادات فى الوقت المناسب (Just-in-Time)، تقوم شركة جنرال موتورز مقلدة الشركات اليابانية

الناجحة ببناء مصنع لمشروعها الجديد (ساتورن) . سوف تطلب الشركة من مورديها بناء مصانع لهم حول مصنع ساتورن من أجل تصنيع الأجزاء المطلوبة حسب المواصفات وتوريدها إلى خطوط التجميع فى الوقت الذى يحتاج فيه لهذه الأجزاء. سوف تصبح هذه المصانع الفرعية أسيرة لشركة جنرال موتورز.

استراتيجية التصفية : تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقى استراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس فى النهاية. يفسر قرار التصفية بأنه اعتراف بالفشل من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ما دامت هذه الإدارة فى موقع القيادة. تشمل التصفية الوظائف والأصول المالية كما تشمل السمعة والشعور بالفخر.

يستنتج كل من نايستروم وستاربك (Nystrom and Starbuck) من البحوث التى أجرياها على الشركات التى تواجه متاعب أن الإدارة العليا فى أغلب الأحوال لا تدرك أن هناك أزمة أو كارثة فى طريقها للوقوع. وتلجأ الإدارة عندما تلاحظ المشكلة فى النهاية إلى عزو هذه المتاعب إلى بعض الاضطرابات البيئية المؤقتة، وتميل إلى اتباع استراتيجيات للربح تشتمل على تأجيل الاستثمارات وتخفيض الصيانة وإيقاف التدريب وتصفية بعض الأصول وإيقاف البيع بالدين للعملاء ورفع الأسعار. تتبنى الإدارة فى هذه الحالة اتجاه اجتياز العاصفة بسلام. «و يصبح تغيير الإجراءات المحاسبية نشاطاً بالغ الأهمية من أجل إخفاء أعراض المشكلة»[١٩] . وتستسلم الإدارة العليا حتى عندما تسوء الأمور إلى الإغراء بتفادى التصفية على أمل حدوث معجزة. تحتاج المنشأة لهذا السبب لمجلس إدارة قوى لحماية حقوق ومصالح حملة الأسهم وذلك بإعلام الإدارة العليا متى تتنحى عن السلطة.

استراتيجية التشكيلة : تتكون هذه الاستراتيجية من مزيج من الاستراتيجيات السابقة.

يكون مركز الاهتمام هنا هو الاستخدام الواعى لعدد من الاستراتيجيات (الاستقرار أو النمو أو الانكماش) فى عدد من وحدات الأعمال الاستراتيجية فى نفس الوقت أو فى أوقات مختلفة فى المستقبل[20].

تقويم استراتيجيات المنشأة

يتبقى على الإدارة العليا قبل اختيار استراتيجية معينة أن تقوم بتحليل المزايا والمضار لكل بديل ممكن على ضوء ظروف المنشأة. يقود الميل إلى اختيار أقرب الاستراتيجيات وضوحا فى بعض الأحيان إلى الوقوع فى مشكلات خطيرة فى الأجل البعيد. أدى ميل معظم الإدارات العليا إلى استراتيجيات النمو إلى ترجيح استراتيجيات الاقتناء والاندماج كبدائل مفضلة. أظهر بحث ميدانى شمل ٢٣٦ رئيس منشأة من بين أكبر ١٠٠٠ منشأة صناعية فى الولايات المتحدة أن هؤلاء الرؤساء يفضلون التنويع والاقتناء على تنمية المنتجات الجديدة من داخل المنشأة كاستراتيجية للنمو[21]. وأظهر بحث مماثل شمل مديرى الشئون المالية أن الدافع الأساسى لاقتناء شركة أخرى هو تحقيق النمو السريع[22]. ذكرت (دبليوت. جريم Grimm وشركاه) وهى شركة وساطة متخصصة فى الاندماج وتقوم بتجميع البيانات عن حالات الاندماج والاقتناء والتجرد أن قيمة هذه الحالات فى فترة الأشهر التسعة الأولى من عام ١٩٨٤ بلغت ١٠٣,٢ مليارات من الدولارات بزيادة قدرها ٢٠ مليار دولار عن الفترة المماثلة فى العام السابق[23].

يقدر أن ينتهى ما بين النصف إلى الثلثين من جميع حالات الاقتناء إلى الفشل بسبب سوء التخطيط أو الأسعار المرتفعة أو سوء الإدارة أو سوء الحظ[24]. قد يكون التفسير لذلك فى مغالاة الإدارة العليا فى تقدير المزايا المتوقعة أو تقويم مهاراتهم فى إدارة العمل الجديد.

هناك عدد من الوسائل الفنية المتوفرة لمساعدة العاملين فى التخطيط الاستراتيجى فى تقدير الآثار المتوقعة من التغييرات الاستراتيجية. استنبطت إحدى هذه الوسائل من البحث الخاص بأثر استراتيجيات السوق على الأرباح (PIMS) الذى سبق الإشارة إليه فى الفصل السادس. تم تحديد عدد من العناصر الأساسية باستخدام (معادلات الانحدار) لشرح التباين الكبير فى العائد على الاستثمار والربحية والتدفق النقدى وذلك بتحليل بيانات تم جمعها من عدد كبير من منشآت الأعمال. تعد التقارير، كجزء من برنامج أثر استراتيجية السوق على الأرباح (PIMS)، عن وحدات الأعمال المشاركة لبيان أثر كل عامل من هذه العوامل على مستوى العائد على رأس المال المستثمر. يوضح تقرير بحث ثان كيفية التغير المتوقع فى العائد على رأس المال المستثمر فى الأجلين القريب والبعيد، نتيجة تغيرات معينة فى الاستراتيجية[٢٥].

استراتيجيات وحدات الأعمال (وحدات الأعمال الاستراتيجية):

تركز استراتيجية وحدة العمل التى يطلق عليها أحيانا استراتيجية القطاع على تحسين المركز التنافسى لمنتجات أو خدمات المنشأة فى صناعة أو سوق معينة حيث تزاول هذه الوحدة أو هذا القطاع نشاطه. تقوم إدارة القطاع بإعداد هذه الاستراتيجية لتكمل الاستراتيجية الشاملة للمنشأة. قد تتشابه كثير من استراتيجيات القطاع مع استراتيجيات المنشأة ككل، إلا أن استراتيجيات القطاع تختلف فى كونها مصممة لخدمة خط منتجات معين فى سوق معينة.

استراتيجيات محفظة الأعمال:

يمكن استخدام المصفوفة ذات الخلايا التسع الواردة فى الفصل السادس كمصفوفة شركة جنرال إلكترك أو مصفوفة توجيه السياسة فى تحديد الاستراتيجيات المقترحة على

مستوى القطاع. يوضح الشكل رقم ٧ ــ ٢ مصفوفة استراتيجيات مبنية على الجمع بين متغيرين : الأول مدى جاذبية الصناعة والثانى قوة المركز التنافسى.

الشكل رقم ٧ ــ ٢ استراتيجيات محفظة الأوراق المالية

قوة وحدة العمل/المركز التنافسى

جاذبية الصناعة	قوى	متوسط	ضعيف
مرتفع	قائد	ابذل مجهوداً أكبر	ضاعف الناتج أو اترك المجال
متوسط	قائد نمو	نمو التقدم بحذر	الانسحاب على مراحل
منخفض	مصدر نقدية	الانسحاب على مراحل	سحب الاستثمارات

تقترح المصفوفة إحدى الاستراتيجيات الثمانى التالية بناء على موقع القطاع أو المنتج فى إحدى خلايا المصفوفة[٢٦] :

١ ــ **سحب الاستثمارات :** تحقق المنتجات الواقعة فى هذا المجال خسائر ليس بالضرورة كل عام، لكن الخسائر المحققة فى السنوات العجاف تفوق الأرباح المحققة فى السنوات السمان. لن يثير أى نشاط فى هذا المجال تعجب الإدارة لأن تدنى الأداء فى هذا المجال أصبح حقيقة معروفة.

٢ ــ **الانسحاب على مراحل :** ليس من المتوقع أن يحقق منتج يتصف بمركز تنافسى من متوسط إلى ضعيف واحتمالات سوقية غير مغرية أو مركز ضعيف مع احتمالات سوقية متوسطة عائداً نقديا ذا أهمية. تستخدم الاستراتيجية المقترحة هنا لسحب الأصول المستثمرة على أساس منظم لاستخدامها فى مشروعات أخرى.

٣ ـــ **مصدر نقدية :** تعطى حالة المنتج الذى يقترب من نهاية دورة حياته حالة مثلى لهذه الخلية فى المصفوفة حيث تحل منتجات أخرى محل المنتج المذكور. لا يسمح فى هذه الحالة بتمويل أى توسع فى هذا المجال و يستخدم هذا المنتج ما دام يدر ربحا كمصدر للنقدية لتمويل المشروعات الأخرى. يبذل كل جهد ممكن لزيادة الربحية إلى الحد الأقصى حيث لا يوجد لهذا المنتج مستقبل فى الأجل الطويل.

٤ ـــ **التقدم بحذر :** يمكن فى هذه الخلية تبرير بعض الاستثمارات، لكن يجب أخذ الحيطة كاملة فى حالة أى استثمارات ضخمة.

٥ ـــ **النمو :** يجب السماح بزيادة الاستثمار فى هذه الحالة لتمكين المنتج من النمو مع السوق. سوق يحقق المنتج بشكل عام قدراً كافيا من السيولة ليصبح مكتفياً ذاتيا ولا يطالب بمعونات من القطاعات الأخرى المنتجة لهذه السيولة.

٦ ـــ **ضاعف الناتج أو اترك المجال :** قد تبرز المشروعات المربحة فى المستقبل من بين مشروعات البحوث والتطوير الحالية. وتعنى هذه الاستراتيجية ببساطة اختيار المشروعات التى تعد بمستقبل زاهر وتعزيزها بالموارد اللازمة للنمو ثم التخلى عن المشروعات الأخرى.

٧ ـــ **ابذل مجهوداً أكبر :** تدل هذه الاستراتيجية على أنه يمكن نقل المنتج إلى خلية القائد بالاستخدام الحكيم للموارد المتاحة. قد يرغب القطاع فى ظل هذه الظروف فى توفير مزيد من الموارد أكثر مما توفره السلعة ذاتيا.

٨ ـــ **القائد :** ينبغى أن تهدف الاستراتيجية فى هذه الحالة إلى المحافظة على المركز القيادى. تعنى هذه الاستراتيجية ضمنا أن هذا المنتج قد يحتاج فى بعض

المراحل إلى مزيد من الموارد لتوسيع الطاقة الإنتاجية، وقد لا تكفى الموارد الذاتية لهذا المنتج لمواجهة هذه الاحتياجات برغم أن إيراداته تكون عادة فوق المتوسط.

تساعد مصفوفة الخلايا التسع القطاع أو وحدة العمل الاستراتيجية فى إعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة، إلا أن هذه الطريقة لا تعمل بشكل آلى. و ينبغى أن تراعى الحكمة فى استعمال هذه الطريقة وأن تستعمل بالإضافة إلى طرق أخرى. يميل تحليل محفظة الأعمال بطبيعته إلى التبسيط. وقد تؤدى هذه الطريقة على سبيل المثال إلى استبعاد ما يمكن أن يكون استراتيجية مربحة فى أحد قطاعات السوق، حيث تمثل المنشأة المنتج الصغير فى صناعة ذات مستقبل غير مغر[٢٧]. نجد عند النظر إلى الاستراتيجيات الثمانية فى المصفوفة أنها تمثل الاستراتيجيات الثلاثة الشائعة، وهى: البناء والمحافظة والحصاد. تمثل هذه الاستراتيجيات للأسف مفاهيم نقدية قصيرة الأجل ولا تساعد فى بناء قوة المنتج أو مركزه التنافسى.

الاستراتيجيات التنافسية لـ بورتر (Porter) :

يوصى بورتر وهو خبير فى استراتيجيات على مستوى القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة فى صناعة معينة: القيادة فى التكلفة الكلية والتمييز بين المنتجات والتركيز[٢٨].

١ ــ القيادة فى قلة التكلفة: تتطلب هذه الاستراتيجية «بناء لإمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف الثابتة والتكلفة بشكل عام وتجنب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى فى مجالات البحوث والتطوير والخدمات ومندوبى البيع

والإعلان وما إلى ذلك[29]» . و يعطى التمتع بتكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين. تمكنها هذه التكلفة المنخفضة من الاستمرار فى تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة الحادة.

يشكل التكامل الرأسى إلى الخلف (استراتيجية على مستوى المنشأة، ويمكن استخدامها أيضا على مستوى القطاع) إحدى الوسائل لتخفيض التكاليف الكلية. على سبيل المثال قامت شركة هيومانا (Humana) وهى شركة مستشفيات بالدخول فى مجال التأمين الصحى كمنافس على أساس التكلفة المنخفضة. تمكنت هذه الشركة من تقديم أسعار أقل من بلو كروس و بلو شيلد* (Blue Cross and Blue Shield) لأنها تسيطر على المصدر المسئول عن ٦٠٪ من تكلفة العلاج الطبى وهو المستشفى. يقول وليم و يروفن المدير الإدارى لقطاع الخدمات الصحية بشركة هيومانا «أحد العناصر التى يفهمها أصحاب الأعمال بخصوص ما نقدمه من خدمة أننا نستطيع السيطرة على التكاليف لأننا نملك وندير مستشفيات»[30] .

٢ ــ تمييز المنتجات: تنطوى هذه الاستراتيجية على إنشاء منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العاملين بهذه الصناعة على أنها فريدة أو متميزة. يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء. يمثل تمييز المنتجات استراتيجية حيو ية لتحقيق عائد فوق المتوسط فى مجال عمل معين لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

تمثل الشركات التالية أمثلة ناجحة لاستخدام استراتيجية التمييز: والت دزنى وماى تاج (May Tag) وسيارات مرسيدس بنز و بيتش نت للتغذية

---

* تمثل (بلو كروس) و (بلو شيلد) أكبر منشآت فى مجال التأمين الصحى فى الولايات المتحدة (المترجم).

(Beech-Nut Nutrition). قامت شركة بيتش نت وهى شركة مملوكة لشركة نستله (Nestlé) بالإغارة على حصة سوق شركة جيربر (Gerber) البالغة ٧٠٪ من سوق طعام الأطفال المحفوظ بواسطة تقديم خط منتجات باسم ستاتجز (Stages) يحتوى على ١٢٣ نوعا من أنواع الطعام. يحمل كل نوع منها لونا معينا ليبين ملاءمة هذا الطعام مع مرحلة معينة من مراحل نمو الطفل. يقول نيلز هوى فولد (Niels Hoyvald) رئيس شركة بيتش نت «كان طعام الأطفال يباع كسلعة فقط على أساس السعر» «أردت أن نتميز عن باقى المنافسين». نجحت الشركة فى كسب ٥٠٪ من حجم الأعمال فى الأسواق التى دخلتها برغم أن أسعارها تزيد على أسعار المنتجات المماثلة بمقدار يتراوح بين ١٠ و ٣٠٪ وزادت الأرباح بشكل مرض[٣١].

٣ ــ التركيز: تركز هذه الاستراتيجية كما هو الحال فى استراتيجية التمركز على فريق معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافى بذاته. تستند قيمة هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجية التى تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجى معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصرى الربحية والحصة السوقية الإجمالية.

هناك نوعان من استراتيجية التركيز: التركيز على التكاليف والتركيز التمييزى. تسعى الشركة فى حالة التركيز التكاليفى إلى الحصول على ميزة تكاليفية فى السوق المستهدفة. أما فى حالة التركيز التمييزى فتسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها فى السوق المستهدفة. يجب أن يتوفر فى قطاعات السوق المستهدفة إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وتوزيع تختلف عن مثيلاتها فى القطاعات الأخرى فى نفس الصناعة[٣٢]. تعطى شركة هامرميل لصناعة الورق مثالاً جيداً لاستراتيجية التركيز التكاليفى عندما دخلت فى صناعة الورق الفاخر لأغراض

متخصصة والمعروفة بأنها تتميز بحجم إنتاج ومبيعات صغير. تمكنت شركة هامرميل بواسطة التركيز على القطاع الفاخر فى السوق من منافسة الشركات الكبيرة التى تتطلب حجم إنتاج أكبر للوصول إلى نقطة التعادل بين التكلفة الكلية والإيرادات الإجمالية. نجحت شركة منتجات جونسون (Gohnson) على النقيض من شركة هامرميل فى استخدام استراتيجية التركيز التمييزى بواسطة إنتاج و بيع منتجات للعناية بالشعر والتجميل للسود. حققت هذه الاستراتيجية نجاحا كبيراً عندما تجاهلت شركات أدوات التجميل الكبرى رغبات المستهلكين السود.

يقول بورتر جدلا إنه يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن تتبع وتحقق إحدى هذه الاستراتيجيات النوعية لتنجح. وإن لم تفعل فستجد الوحدة نفسها محشورة فى وسط سوق تنافسية و بدون أى ميزة تنافسية مما يؤدى بالضرورة إلى أداء أقل من المتوسط[٣٣]. تؤيد البحوث التى أجريت فى هذا المجال ما ينادى به بورتر[٣٤]. من الضرورى قبل اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات لوحدة أو قطاع أعمال تقويم إمكانية تطبيقها فى ضوء مجالات القوة والضعف فى القطاع. يورد بورتر بعض المهارات والموارد المتطلبة بالإضافة إلى المتطلبات التنظيمية كما هو موضح فى الجدول رقم ٧ ــ ٢.

يلاحظ أنه يمكن تمييز المجموعات الاستراتيجية الخاصة بميلز وسنو (Miles and Snow) والمشروحة فى الفصل الرابع بأنها تستعمل الاستراتيجيات التنافسية الخاصة ببورتر(Porter). يميل المدافعون إلى استخدام القيادة فى التكاليف الكلية فى حين يميل المنقبون أو الباحثون إلى اتباع استراتيجية التمييز أو التركيز. أما المستجيبون فهم شركات ليس لديها استراتيجية تنافسية حقيقية وهى «محشورة فى الوسط». يستخدم المحللون الاستراتيجية التنافسية المناسبة لكل من خطوط السلعة أو الأعمال المختلفة.

استراتيجيات الوظائف :

الهدف الرئيسى لاستراتيجية الوظائف هو زيادة إنتاجية موارد المنشأة والقطاع إلى الحد الأقصى. تعد استراتيجيات الوظائف لتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة فى نطاق وظيفى معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ فى الحسبان المحددات التى تقررها استراتيجيات المنشأة والقطاع. تهتم إدارة الإنتاج على سبيل المثال بوضع استراتيجية لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة. تهتم إدارة التسويق من ناحية أخرى بوضع استراتيجيات لزيادة المبيعات. تحتوى شجرة القرارات الموضحة فى الشكل رقم ٧ ــ ٣ على عدد من الاستراتيجيات الوظيفية الممكنة. هذه هى بعض من كثير من قرارات استراتيجيات النشاطات الوظيفية الواجب اتخاذها لتمكين المديرين الوظيفيين من تنفيذ استراتيجيات المنشأة والقطاع. يجب على الإدارة العليا إذا قررت اقتناء شركة مساهمة أخرى على سبيل المثال أن تحدد كيفية الحصول على الأموال اللازمة لعملية الشراء. يشكل الشراء بالدين إحدى الاستراتيجيات المالية الشائعة فى هذا المجال. يتم فى هذه الحالة شراء الشركة الأخرى بواسطة الاقتراض. يتم سداد هذا الدين فى النهاية إما عن طريق الأرباح المحققة من الشركة المشتراة أو عن طريق بيع الأصول الخاصة بها. حدث هذا عندما اشترت شركة وسترای للمواصلات (Westray Transportation)، وهى إحدى الشركات التابعة لمؤسسة وسترای، شركة أتلاس فان لينز (Atlas Van Lines) فى عام ١٩٨٤. تلقى مساهمو شركة أتلاس نتيجة عملية الشراء هذه ١٨,٣٥ دولاراً للسهم الواحد المتداول وأصبحت الشركة ملكا خالصا لشركة وسترای. تم الحصول على المبالغ اللازمة من شركتى ميريل لنش انترفندنج (Merrill Lynch Interfunding) و اكويزشن فندنج (Acquisition Funding Corp.). قامت وسترای بعد ذلك بسداد الدين من إيرادات الشركة التابعة (أتلاس فان لينز)[٣٥].

الجدول ٧ ــ ٢ متطلبات الاستراتيجيات التنافسية النوعية

الاستراتيجية النوعية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
القيادة فى التكاليف الكلية	استثمار رأسمالى متواصل مع توفر مزيد من رأس المال فى متناول اليد مهارات هندسية فى مجال العمليات إشراف محكم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدى لسهولة التصنيع جهاز توزيع منخفض التكاليف	رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسئوليات واضحة حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التمييز	قدرات تسويقية قوية هندسة المنتجات النزعة نحو الإبداع كفاءات قوية فى مجال البحوث الأساسية سمعة حسنة للمنشأة فى مجال الجودة والريادة فى التقنية خبرة طويلة فى الصناعة أو مجموعة فريدة من المهارات المستخلصة من صناعات أخرى تعاون قوى من قنوات التوزيع.	تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات والتسويق مقاييس وحوافز نوعية بدلا من كمية. رواتب ومزايا جيدة لجذب العمال المهرة والعلماء أو الكفاءات المبدعة
التركيز	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه. يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجى معين.	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه. يوجه هذا المزيج إلى هدف استراتيجى معين.

المصدر: اقتبس بإذن الناشر

SOURCE: Reprinted with permission of The Free Press, a division of Macmillan, Inc. from ***Competitive Strategy*** by M. E. Porter, pp. 40–41. Copyright © 1980 by The Free Press.

المجال الوظيفى الذى أصبح محل اهتمام كبير من حيث التخطيط الاستراتيجى فى الآونة الأخيرة هو مجال التقنية (البحث والتطوير). زاد اهتمام الشركات التى تعتمد على التقنية فى نجاح أعمالها بإعداد استراتيجيات البحث والتطوير لتكون مكملة لاستراتيجيات القطاع[٣٦]. الاختيار الوارد فى مجال البحث والتطوير هو إما أن تكون قائداً أو تابعا كما هو مبين فى الشكل رقم ٧ ــ ٣. يقترح بورتر أن القرار بأن تصبح قائداً أو تابعا يمكن أن يكون وسيلة لتحقيق إما هدف انخفاض التكاليف الكلية أو هدف التمييز[٣٧]. يوضح الجدول رقم ٧ ــ ٣ هذا الاختيار بمزيد من التفصيل.

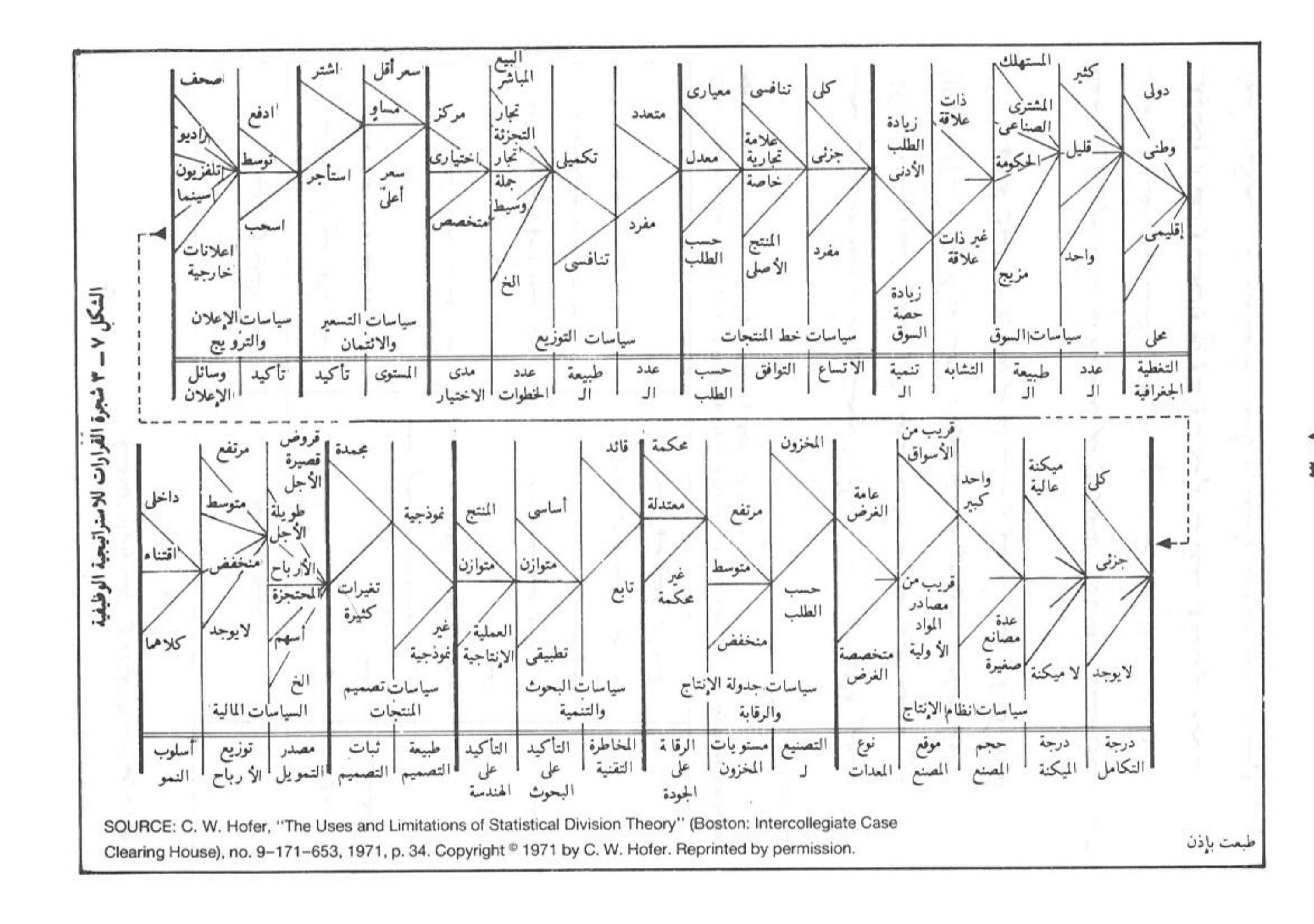
لا يمكن ذكر الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل الموقع وحجم جهاز الإنتاج ومنافذ التوزيع والاختيار بين الترويج والإعلان فى مجال التسويق إلا باختصار فى هذا الكتاب. راجع إذا أردت مزيداً من المعلومات عن الاستراتيجيات الوظيفية بعض الكتب المتخصصة فى هذه المجالات الوظيفية، مثل: **التخطيط استراتيجية التسويق** للكاتب اس. س. جين (S.C. Jain) أو كتاب **الاستراتيجية والسياسة والإدارة المركزية** للكتاب نيومن ولوجان وهاجرتى (Newman, Logan, Hegarty)[٣٨].

الاستراتيجيات الواجب تجنبها:

هناك عدد من الاستراتيجيات التى تستخدم على مختلف المستويات والتى تعتبر خطرة. قد يفكر فيها المديرون نتيجة لضعف التحليل أو نقص فى الإبداع[٣٩].

١ ــ اتباع القائد: قد يبدو تقليد استراتيجية القائد كفكرة طيبة، إلا أنها تتجاهل مجالات القوة والضعف فى المنشأة. تعلمت شركة أتارى هذا الدرس عندما حاولت الدخول فى مجال الحاسبات الآلية الشخصية كمنافس لشركتى أبل (Apple) و كومودور (Commodore).

الشكل ٧ ـ ٣ شجرة القرارات للاستراتيجية الوظيفية



SOURCE: C. W. Hofer, "The Uses and Limitations of Statistical Division Theory" (Boston: Intercollegiate Case Clearing House), no. 9-171-653, 1971, p. 34. Copyright © 1971 by C. W. Hofer. Reprinted by permission.

طبعت بإذن

الجدول رقم ٧ ــ ٣ القيادة فى التقنية والمزايا التنافسية

	القيادة فى التقنية	التبعية فى التقنية
الميزة فى التكاليف	كن رائداً فى تصميم السلعة بأقل تكلفة كن أول مؤسسة تفيد من منحنى التعلم ابتكر طرقاً قليلة التكلفة لأداء المهـــام القيمة	خفض تكلفة المنتج أو المهام ذات القيمة بالاستفادة من خبرة القائد تجنب نفقات البحث والتطوير عن طريق التقليد
التمييز	كن رائداً فى صنع سلعة تزيد من قيمتها للمشترى جدد وطور الأنشطة الأخرى لتزيد من القيمة التى يحصل عليها المشترى	عدل السلعة أو جهاز التوزيع ليتلاءم أكثر مع احتياجات المشترى وذلك بالاستفادة من خبرة القائد.

SOURCE:Reprinted with permission of The Free Press, a division of Macmillan, Inc from ***Competitive Advantage*** by M.E. Porter, p. 181. Copyright © 1985 by Michael E. Porter.

طبع بإذن الناشر

٢ ــ تسجيل هدف آخر: تميل الشركة إذا نجحت فى تقديم سلعة جديدة إلى البحث عن سلعة أخرى تحقق ما حققته السلعة الأولى لتأمين النمو والرخاء للشركة. يكون احتمال العثور على فوز ثان ضعيفا. أنفقت شركة بولارويد (Polaroid) أموالاً كثيرة فى صنع آلة تصوير سينيمائية سريعة، إلا أن السوق تجاهلها.

٣ ــ سباق التسلح: قد يؤدى الدخول فى معركة حامية مع شركة أخرى لزيادة حصة السوق إلى زيادة إيرادات البيع، لكن هذا المكسب سوف يضيع فى الغالب نتيجة الزيادة فى نفقات الإعلان والترويج والبحث والتطوير وتكاليف الإنتاج. أدت حروب الأسعار والأسعار الخاصة منذ إلغاء التحكم فى أسعار

شركات الطيران إلى انخفاض هوامش الربح وكثير من حالات الإفلاس فى شركات الطيران الكبرى .

٤ ـــ القيام بكل شيء : قد يكون الميل فى حالة توفر عدد من الفرص الطيبة إلى استغلالها جميعا . قد يتوفر لدى الشركة الموارد اللازمة لإعداد المشروعات الخاصة بهذه الفرص ، لكن هذه الموارد تنفد بسرعة عندما تبدأ هذه المشروعات فى طلب كميات كبيرة من الوقت والأموال والطاقة . عانت شركة تورو (Toro) من نفاد الأموال والوقت عندما اعتقدت أن اسمها التجارى سوف يكون مظلة فعالة لتقديم العديد من المنتجات الجديدة . (راجع المثال التوضيحى رقم ٧ ـــ ٣) .

٥ ـــ اليد الخاسرة : قد ترفض الإدارة العليا الاعتراف بأن الاستراتيجية فاشلة بعد أن أنفقت عليها الكثير. تستمر الشركة فى إنفاق مزيد من الأموال فى هذه الاستراتيجية الفاشلة اعتقادا منها أنه لا ينبغى التراجع الآن وقد استُثمر فيها الكثير. قررت شركة بان أميركان بيع كل من مبنى بان آم (Pan A M) وفنادق إنتركونتنتال (Inter Continnental) وهى أكثر مجالات الشركة ربحا لكى تبقى على خط الطيران الخاسر. وقامت الشركة بعد ذلك بدفع مبلغ ١ر١ مليار دولار لشركة صناعات آربص (Airbus) ثمنا لـ ٢٨ طائرة نفاثة جديدة .

٧ ـــ ٢ اختيار أفضل استراتيجية

يجب على الإدارة العليا بعد تحديد وتقويم البدائل الاستراتيجية من منطلق فوائدها ومضارها أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ . من المحتمل فى هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات صالحة . كيف يتخذ القرار باختيار الاستراتيجية الأفضل ؟

ليس من السهل غالبا الاختيار من بين بدائل جيدة. سوف يوجد المؤيدون والمعارضون لكل بديل. يقترح ستينر ومينر (Steiner and Miner) استخدام العشرين سؤالا التالية قبل تفضيل استراتيجية على أخرى. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية. من الضرورى إذن وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب التى قد تواجهها الإدارة. هل يستحق البديل المعين التكاليف المحتملة فى الأجلين: الطويل والقصير؟

عشرون سؤالاً لتقويم الاستراتيجية

١ ــ هل تتفق الاستراتيجية مع الهدف والغرض الأساسى للمنشأة؟ قد تدخل المنشأة إذا كانت الإجابة بالنفى فى حلبة تنافس جديدة لا دراية للإدارة بها.

٢ ــ هل تتفق الاستراتيجية مع البيئة الخارجية للمنشأة؟

٣ ــ هل تتفق الاستراتيجية مع عناصر القوة الداخلية والأهداف والسياسات والإجراءات والقيم الذاتية للمديرين والموظفين؟ قد لا تتفق الاستراتيجية كلية مع هذه العوامل ولكن يجب تجنب الاختلافات الأساسية.

٤ ــ هل تعكس الاستراتيجية قبول الحد الأدنى من المخاطرة المتوقعة وموازنتها مع الحد الأقصى من الأرباح المحتملة وكون ذلك متفقا مع موارد المنشأة وما ينطوى عليه المستقبل؟

٥ ــ هل تتناسب الاستراتيجية مع موقع معين فى سوق المنشأة لا تشغله حاليا منشأة أخرى؟ هل من المحتمل أن يظل هذا الموقع السوقى مفتوحا لمدة كافية لاسترداد

رأس المال المستثمر وتحقيق المستوى المطلوب من الأرباح ؟ (تملأ هذه الفراغات عادة بسرعة).

٦ ــ هل تتعارض الاستراتيجية مع الاستراتيجيات الأخرى للمنشأة ؟

٧ ــ هل تنقسم الاستراتيجية إلى استراتيجيات فرعية مترابطة ؟

٨ ــ هل تم اختبار الاستراتيجية بواسطة معايير مناسبة (مثل الاتفاق مع اتجاهات الماضى والحاضر والمستقبل) وأدوات تحليل مناسبة (مثل تحليل المخاطر والإيرادات النقدية المخصومة وما إلى ذلك) ؟

٩ ــ هل تم اختبار الاستراتيجية بواسطة إعداد خطط تنفيذ ممكنة ؟

١٠ ــ هل تتناسب الاستراتيجية مع الدورة الحياتية لمنتجات الشركة ؟

١١ ــ هل توقيت الاستراتيجية مناسب ؟

١٢ ــ هل تضع الاستراتيجية المنتج فى مواجهة تنافسية مع منافس قوى ؟ إذا كان الأمر كذلك، أعد التقييم بعناية.

١٣ ــ هل تجعل الاستراتيجية المنشأة عرضة للسيطرة من جانب عميل واحد قوى ؟ إذا كان الأمر كذلك، أعد التقييم بعناية.

١٤ ــ هل تشتمل الاستراتيجية على إنتاج منتج جديد لسوق جديدة؟ إذا كان الأمر كذلك، أعد التقييم بعناية.

١٥ ــ هل تسارع المنشأة بدفع منتج غير تقليدى إلى السوق ؟ إذا كان الأمر كذلك، أعد التقييم بعناية.

١٦ ــ هل تدعو الاستراتيجية إلى تقليد أحد المنافسين ؟ إذا كان الأمر كذلك، أعد التقييم بعناية.

١٧ ــ هل من المحتمل أن تكون المنشأة هى الأولى فى تقديم المنتج أو الخدمة إلى السوق ؟ (إذا كان الأمر كذلك، تحصل المنشأة على ميزة هامة. هل فرصة

المنشأة الثانية تقل عن فرصة المنشأة الأولى فى تحقيق عائد مرتفع على رأس المال المستثمر؟).

١٨ ــ هل تم إجراء تقويم سليم وأمين للمناقشة؟ هل غولى فى أم قلل من قوة المنافسة؟

١٩ ــ هل تحاول المنشأة بيع شيء فى السوق العالمية فى حين فشلت فى بيعه فى السوق المحلية؟ (هذه فى العادة ليست استراتيجية ناجحة).

٢٠ ــ هل من المتوقع أن تكون حصة السوق من الكبر بحيث تضمن العائد المطلوب على الاستثمار؟(هناك ارتباط عادة بين حصة السوق والعائد على الاستثمار، ولكن تختلف درجة هذا الارتباط من منتج إلى آخر ومن سوق إلى أخرى.)هل تم حساب هذا الارتباط لكل سوق ولكل منتج؟

SOURCE: Adapted with permission of Macmillan Publishing Company from ***Management policy and Strategy*** by G. A. Steiner and J.B. Miner, pp. 219-221. Copyright © 1977 by Macmillan Publishing Company.

اقتبست بإذن الناشر.

إعداد سباق الحركة

يتم إعداد سباق الحركة التفصيلى عادة باستخدام الميزانيات وحسابات الدخل التقديرية للتنبؤ بالآثار المتوقعة لكل استراتيجية بديلة والبرامج المتعلقة بها بالنسبة للعائد على الاستثمار على مستوى القطاع ومستوى المنشأة. تعتبر هذه السباقات امتدادا لسباقات حركة الصناعة التى نوقشت فى الفصل الرابع. إذا دلت سباقات حركة الصناعة على سبيل المثال على احتمال ظهور طلب قوى فى سوق منتجات معينة يتم إعداد سباقات حركة للاستراتيجيات البديلة. يتم فى هذه الحالة مقارنة بديل اقتناء شركة أخرى ببديل تطوير السلعة من الداخل. يمكن تقويم هذين البديلين من حيث

آثارهما على القوائم المالية للشركة فى المستقبل وذلك باستخدام ثلاث مجموعات من الأرقام التقديرية للبيع (متفائلة ومتشائمة ومحتملة). تصبح هذه السباقات معقدة بسرعة وخاصة فى حالة استخدام ثلاث مجموعات من أسعار الشراء بالإضافة إلى تكاليف التطوير فى حساب النتائج. يحتاج الأمر إلى هذا النوع من التحليل «ماذا لو» من أجل مقارنة الدخل المتوقع من كل استراتيجية بديلة والبرامج والميزانيات والإجراءات المتعلقة بها بشكل واقعى.

من المحتمل أن يخضع القرار النهائى لعدد من العوامل النوعية التى يصعب قياسها كميا برغم المزايا والعيوب الكمية لكل بديل. تشمل بعض هذه العوامل النوعية اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة والضغوط من البيئة الخارجية والاحتياجات والرغبات الذاتية لشاغلى المناصب الإدارية الرئيسية.

اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة

تتحدد جاذبية استراتيجية معينة جزئيا كمحصلة لدرجة المخاطرة التى تنطوى عليها. يتكون عنصر المخاطرة هنا ليس فقط من احتمال فعالية الاستراتيجية بل أيضا من كمية الأصول التى يجب أن تخصصها المنشأة لهذه الاستراتيجية وطول المدة التى سوف تكون فيها هذه الأصول بعيدة عن متناول الاستخدامات الأخرى. يقترح البعض استخدام نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) فى القياس الكمى لهذه المخاطرة. ينطوى هذا النموذج على طريقة مالية لربط المخاطرة المتعلقة ببديل معين بالعائد المتوقع على رأسمال الشركة[٤٠].

سوف تطالب الإدارة العليا **باحتمال نجاح** أكبر كلما زادت كمية الأصول اللازمة وكلما طالت فترة ربط هذه الأصول بالمشروع المقترح. قد يكون هذا أحد الأسباب التى تشرح ظاهرة حدوث الابتكارات بتكرار أكبر فى المنشآت الصغيرة مقارنة بالمنشآت الكبيرة التقليدية[٤١]. تتقبل المنشآت الصغيرة التى يديرها رجل

الأعمال صاحب الفكرة الأصلية مخاطرة أكبر مما تقبله شركة كبرى متنوعة الملكية. يختلف الأمر إذا أردت المغامرة وأنت المالك الرئيسى عنه إذا كنت تواجه أعداداً كبيرة من الأرامل واليتامى ممن يعتمدون على الأرباح الشهرية التى يحصلون عليها من الشركة لمواجهة نفقات المعيشة.

أسلوب اتخاذ القرارات

يؤثر أسلوب الإدارة العليا فى اتخاذ القرارات بشكل كبير على طريقة صنع القرار. يشير طومسون إلى أن هناك متغيرين أساسيين لكل قرار: (١) التفضيل بخصوص النتائج الممكنة (درجة الاتفاق على الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها) و (٢) الاعتقاد بخصوص العلاقات بين الأسباب والنتائج (مقدار الثقة بأن سبلاً معينة ستؤدى إلى نهاية معينة[٤٢]). يصور الشكل رقم ٧ ــ ٤ العلاقة بين هذه المتغيرات.

الشكل رقم ٧ ــ ٤

الاعتقاد بخصوص العلاقات بين الأسباب والنتائج (صفوف) / التفضيل بخصوص النتائج الممكنة (أعمدة)

	التأكد	عدم التأكد
متأكد	حسابى	الحل الوسط (أسلوب التكيف)
غير متأكد	تقديرى (أسلوب التخطيط)	إبداعى (أسلوب الأعمال)

المصدر: مقتبس من

SOURCE: Adapted from J.D. Thompson, ***Organizations in Action*** (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 134.

من المحتمل فى حالة الاتفاق الكامل بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة على مهمة المنشأة وأهدافها الرئيسية أن يستخدم واحد من أسلوبين فى اتخاذ القرارات، إما الأسلوب الحسابى أو التقديرى. يتناسب الأسلوب الحسابى مع الحالات التى يتوفر فيها درجة عالية من التأكد بخصوص العلاقة بين الأسباب والنتائج. إما أن يكون الحل الأمثل فى هذه الحالة واضحا أو يمكن تحديده عن طريق استخدام الطرق الكمية والحاسب الآلى. يستخدم الأسلوب التقديرى عادة فى غيبة علاقات واضحة بين الأسباب والنتائج. تقدر كفاءة استراتيجية معينة فى تحقيق أهداف معينة فى شكل احتمالات. يعتمد هذا على تقدير المديرين. يعتبر هذا الأسلوب فى اتخاذ القرارات رمزاً لصانعى الاستراتيجيات الذين يتبعون ما يسميه منتزبرج (Mintzberg) «نموذج التخطيط».

يُتبع فى حالة عدم الاتفاق على مهمة المنشأة وأهدافها واحد من أسلوبين، إما الحل الوسط أو الابداعى. يتناسب أسلوب الحل الوسط مع الحالات التى يتوفر فيها درجة عالية من التأكد بخصوص العلاقات بين الأسباب والنتائج. ينتهى أمر اختيار أفضل استراتيجية إلى الاتفاق على حل وسط بخصوص الأهداف التى يرغب كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة فى السعى إلى تحقيقها. يعطى هذا الأسلوب مثالاً لما يسميه منتزبرج «نموذج التكيف». يستخدم الأسلوب الإبداعى غالبا إما فى حالة غياب علاقة واضحة بين الاستراتيجية وتحقيق الأهداف أو فى حالة عدم الاتفاق على الأهداف حسب أولويات معينة. يشير هذا الأسلوب إلى ما يسميه منتزبرج «نموذج الأعمال». يتخذ مؤسس الشركة فى هذه الحالة قرارات استراتيجية منية على حاجة فردية لتحقيق هدف مبهم، مثل النجاح أو الفوز. قد تبدو هذه القرارات من وجهة نظر الغير قرارات عشوائية وهوائية.

الضغوط من البيئة الخارجية :

تتأثر درجة جاذبية البديل الاستراتيجى بمدى توافقه مع ما يدركه أهم الأطراف المعنية فى البيئة الخارجية للمنشأة. تهتم هذه الأطراف المعنية عادة بنواحى نشاط معينة للمنشأة. يريد الدائنون سداد الديون فى مواعيدها . تطالب نقابات العمال بزيادة مقارنة فى الأجور و بالضمان الوظيفى. تطالب الجهات الحكومية والجماعات المعنية بمراعاة المسئولية الاجتماعية . يريد حملة الأسهم نصيبهم من الأ رباح . يجب أن تراعى كل هذه الضغوط عند اختيار أفضل بديل .

يميل معظم صانعى الاستراتيجيات كما سبق توضيحه فى الفصل الرابع فى الغالب إلى الاستجابة للضغوط من الأطرف المعنية فى البيئة الخارجية حسب الترتيب التالى :

١ ــ العملاء

٢ ــ العاملين

٣ ــ الملاك

٤ ــ الجمهور

٥ ــ حملة الأسهم

٦ ــ موظفى الدولة المنتخبين

٧ ــ موظفى الدولة الإداريين[٤٣]

فيما يلى بعض الأسئلة الواجب مراعاتها عند محاولة تقو يم أهمية هذه الضغوط للمنشأة :

١ ــ أى الأطراف المعنية أكثر أهمية لنجاح المنشأة ؟

٢ ــ إلى أى مدى سوف يساهم هذا البديل الاستراتيجى فى تحقيق ما تطلبه هذه الأطراف ؟

٣ ـــ ما هو رد الفعل المتوقع من هذه الأطراف إذا لم يتحقق لهم ما يريدون ؟
٤ ـــ ما هو احتمال حدوث رد الفعل هذا ؟

يتمكن صانعو الاستراتيجيات بواسطة ترتيب الأطراف المعنية فى البيئة الخارجية وتوجيه هذه الأسئلة من اختيار البدائل الاستراتيجية التى من شأنها تقليل الضغوط الخارجية إلى الحد الأدنى.

ضغوط من البيئة الداخلية للمنشأة :

تؤثر قيم وعادات العاملين فى المنشأة كما ذكر فى الفصل الخامس فى مدى جاذبية بدائل معينة. تتضاءل فرصة نجاح الاستراتيجية إذا تعارضت مع ثقافة المنشأة. سوف تؤدى معارضة العاملين فى المنشأة لأى تغيير جذرى فى فلسفتها إلى نتائج سلبية مثل التكاسل فى العمل أو حتى أعمال التخريب. تؤدى الخبرات السابقة إلى تحديد أنواع الأهداف والاستراتيجيات التى تكون موضع دراسة جدية. تظل هالة مؤسس الشركة مصدر تأثير لفترة طويلة حتى بعد وفاته لأن قيمه تركت انطباعها على العاملين فى المنشأة. طبقا لـ (سيرت ومارش)، تمتلك المنظمات ذكريات فى شكل سوابق و يتوفر لدى أفراد المنظمة دافع قوى لقبول هذه السوابق كعناصر ملزمة. تستبعد هذه السوابق سواء كانت مسجلة بشكل رسمى فى صورة إجراءات عمل معيارية أو بشكل غير رسمى فى الذاكرة إمكانية إعادة البحث فى اتفاقات وقرارات والتزامات معينة قد تكون عرضة لإعادة التفاوض فى منشأة بدون ذاكرة[٤٤].

ينبغى على صانعى الاستراتيجيات عند تدبر البدائل الاستراتيجية تقدير مدى توافقها مع ثقافة المنشأة. يجب على الإدارة فى حالة عدم توفر هذا التوافق أن تقرر ما إذا كان ينبغى أن (١) تتحمل مخاطرة تجاهل هذه الثقافة، (٢) تلتف حول ثقافة المنشأة

عن طريق تغيير خطة التنفيذ، (٣) تحاول تغيير ثقافة المنشأة لتناسب الاستراتيجية، أو (٤) تغير الاستراتيجية لتناسب ثقافة المنشأة[٤٥]. من الخطأ تجاهل ثقافة المنشأة إذا عارضت الاستراتيجية المقترحة بقوة. من الخطورة أيضا المضى فى استراتيجية معينة بدون الالتزام بتغيير ثقافة المؤسسة أو الالتفاف حولها (كلاهما صعب ويحتاج لوقت طويل). قد يؤدى تقيد المنشأة بالاستراتيجيات التى تطابق تماما ثقافة المنشأة إلى استبعاد بدائل أكثر ربحا من عملية القرار. راجع المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٤ الذى يشرح محاولة تغيير ثقافة المنشأة بهدف تنفيذ تغيير فى الاستراتيجية.

تغيير الثقافة الداخلية للمؤسسة (بروكتر أند جامبل)

المثال التوضيحى رقم ٧ ــ ٤

تحاول شركة بروكتر أند جامبل بقيادة رئيسها سمالى تطبيق استراتيجية تصحيح المسار على نطاق واسع عن طريق التركيز على تخفيض التكاليف فى كل خطوط منتجاتها. خاطر سمالى بفقدان ولاء العاملين فى الشركة عندما لجأ إلى إنهاء خدمة الكثيرين بهدف رفع إنتاجية وأداء الإدارة، فى حين كان هذا الولاء من أهم جوانب القوة فى الشركة. تسبب هذا فى عدم رضا بعض أعضاء مجلس الإدارة الذين رأوا تعارضا بين التزام الشركة التقليدى بالجودة والأداء العالى للمنتجات وبين الاتجاه الجديد نحو التركيز على مراقبة التكلفة. هناك أيضا تعارض بين الاتجاه نحو المخاطرة بتقديم منتجات جديدة بسرعة وبين أسلوب الشركة التقليدى الذى يتصف بالحذر والتريث. كان لزاما على الشركة أن تتصرف بشكل ما، ذلك لأن الشركة فشلت فى تحقيق هدفها التقليدى وهو مضاعفة حجم وحدات المبيعات مرة كل عشر سنوات نتيجة بلوغ منتجاتها من المنظفات الصناعية والورقية مرحلة النضج السوقى. كان السبب المقدم هو أن المستهلكين أصبحوا أكثر استجابة للسعر. يبقى سؤال هام هو: هل سينجح سمالى فى تغيير الثقافة الداخلية للشركة لكى ينفذ التغيير من استراتيجية التمييز

على أساس الجودة وهى الاتجاه التقليدى للشركة إلى استراتيجية التكلفة المنخفضة.

SOURCE: "Why Procter & Gamble Is Playing It Even Tougher," *Business Week* (July 18, 1984), pp. 176-186.

احتياجات ورغبات كبار المديرين :

قد لا يتم اختيار استراتيجية معينة مهما كانت مغرية إذا كا نت تتعارض مع احتياجات ورغبات كبار المديرين. قد يرتبط اقتراح ما ارتباطا ذاتيا بشخص معين مما يؤدى إلى مقاومة كل البدائل الأخرى بقوة. قد يتمكن مديرو القطاعات على سبيل المثال من التأثير على أعضاء الإدارة العليا لتفضيل بديل معين مما يؤدى إلى تجاهل الانتقادات الموجهة إليه.

أعطى جون ديلوريان مثالاً على ذلك عندما وصف موقفا عاصره عندما كان يعمل فى قطاع بونتياك بشركة جنرال موتورز فى عام ١٩٥٩. كانت شركة جنرال موتورز تعمل فى ذلك الوقت على إنتاج سيارة جديدة ذات محرك خلفى تدعى كورفير (Corvair). كان إدكول (Edcole) وهو المدير العام لقطاع شيفورليت بشركة جنرال موتورز مهتما بإنتاج هذه السيارة الحديثة ذات المحرك الخلفى. قام فى ذات الوقت عدد من المهندسين بمحاولات نشيطة لتغيير جهاز امتصاص الصدمات فى السيارة والذى اعتبروه غير آمن أو إيقاف إنتاج هذه السيارة بالكلية لقلقهم بخصوص مدى أمان وسلامة هذه السيارة. «قال لى أحد كبار المهندسين بالشركة أنه عرض على كول (Cole) نتائج الاختبارات التى أجراها لكنه وجده مصمما على رأيه»[٤٦]. تجمعت أثناء ذلك الوقت كثير من الشواهد المدعمة ضد إنتاج السيارة بتصميمها الحالى. برغم ذلك وحسب رواية ديلوريان، ... كان لكول تأثير قوى على سياسات الشركة. بالإضافة

إلى ذلك كانت تكلفة السيارة التى اقترحها أقل من تكلفة إنتاج نفس السيارة بالطرق التقليدية. وافقت الإدارة العليا على رأى كول، ليس ذلك فقط بل أمرت المعارضين بوقف حملات المعارضة ضد المشروع. انضموا إلى الفريق أو ابحثوا عن مكان آخر للعمل. تم إنزال سيارة كورفير المشئومة إلى السوق فى خريف ١٩٥٩.

كانت العواقب وخيمة. لا أظن أن هناك أى سيارة أخرى قبلها أو بعدها أدت إلى مثل هذه النتائج الدموية على شبكة الطرق مثلما أدت سيارة كورفير. صُممت ورُوجت هذه السيارة لتروق للشباب. بيعت هذه السيارة كسيارة سباق ولو بشكل جزئى. كان الشباب الذين اشتروا هذه السيارة يحاولون بناء على ذلك الالتفاف حول المنحنيات بسرعة عالية مما أدى إلى كثير من الوفيات على نطاق مزعج[٤٧].

تعرضت شركة جنرال موتورز فى خلال سنوات قليلة إلى وابل من الدعاوى القضائية الناجمة عن حوادث الكورفير. نشر رالف نادر بعد ذلك مباشرة كتابا بخصوص سيارة كورفير سماه (غير آمنة على أية سرعة) (Unsafe at any speed) وكان هذا الكتاب بداية لنشاطه فى مجال الدفاع عن المستهلكين.

نموذج للاختيار الاستراتيجى:

يعطى النموذج الذى وضعه سنيدر (Snyder) طريقة جيدة لمقارنة البدائل الاستراتيجية[٤٨]. ينطوى هذا النموذج كما هو موضح فى الجدول رقم ٧ــ٤ على كل من البدائل موضع البحث ومعايير الاختيار التى يقررها المدير المستخدم لهذا النموذج.

تخص البدائل والمعايير والأرقام الواردة فى الجدول ٧ــ٤ شركة حاسبات آلية معينة، وبطبيعة الحال تختلف هذه العناصر مع اختلاف الشركة والموقف موضع

البحث. يُعد هذا النموذج عن طريق اتباع الخطوات السبع التالية :

١ ــ ضع البدائل الممكنة على المحور الرأسى. (يحتوى الجدول رقم ٧ ــ ٤ على ستة بدائل مثل الحاسبات الآلية الشخصية للاستعمال المنزلى وإعداد برامج الحاسبات الآلية).

٢ ــ ضع الاعتبارات الداخلية والخارجية (معايير القرار) على المحور الأفقى. يمكن تقسيم الثبات الداخلى إلى أعمدة مختلفة لتوضيح الثبات الداخلى فى كل مجال وظيفى، إلا أن الجدول رقم ٧ ــ ٤ لا يعطى هذه التفاصيل. ويمكن تقسيم الثبات الخارجى بنفس الأسلوب لتوضيح الثبات الخارجى لكل عنصر من عناصر البيئة الخارجية. يمكن بطبيعة الحال إضافة معايير أخرى إلى المعايير المدرجة فى الجدول ٧ ــ ٤ لتتلاءم مع موقف معين.

٣ ــ أعط أوزاناً من ١ ــ ٥ لكل من المعايير المدرجة على المحور الأفقى حسب أهميتها للمنشأة. يعتقد المدير الذى أعد الجدول ٧ ــ ٤ على سبيل المثال أن العائد على الاستثمار فى الأجل الطويل أهم منه فى الأجل القصير. لذلك رجح العائد قصير الأجل بالوزن ٣ فى حين رجح العائد طويل الأجل بالوزن ٥.

٤ ــ قوم كلًا من البدائل الممكنة من حيث تأثيرها على كل من المعايير المدرجة على المحور الأفقى. قد يكون التأثير إيجابيا أو محايدا أو سلبيا. استخدم معياراً للقياس يتراوح بين (ــ ٥) (تأثير سلبى) و (+ ٥) (تأثير إيجابى). الوزن الكمى لكل معيار بخصوص كل بديل هو الجانب الأيمن لكل «معادلة» فى موضع التقاء كل صف مع عمود من أعمدة الجدول. يظن أن إعداد برامج الحاسب الآلى حسب الجدول رقم ٧ ــ ٤ على سبيل المثال سوف يكون له تأثير إيجابى (+ ٤) على عائد

الجدول رقم ٧ ــ ٤

نموذج الاختيار الاستراتيجى

البدائــل	معايير القرار المرجحة بالأوزان: الثبات الداخلى × ٥	الثبات الخارجى × ٤	العائد فى الأجل القصير × ٣	العائد فى الأجل الطويل × ٥	القابلية للتسويق × ٤	إمكانية الاستثمار × ٥	مجموع الأوزان المضروبة
الحاسبات الآلية الشخصية للاستعمال المنزلى	٤ = ٢٠	٥ = ٢٠	٣ = ٩	٥ = ٢٥	٣ = ١٢	٤ = ٢٠	١٠٦
إعداد برامج الحاسب الآلى	٥ = ٢٥	٥ = ٢٠	٤ = ١٢	٥ = ٢٥	٥ = ٢٠	٤ = ٢٠	١٢٢
التوسع/ متاجر التجزئة	٤ = ٢٠	٣ = ١٢	٣ = ٩	٥ = ٢٥	٣ = ١٢	٣ = ١٥	٩٣
الاستشارات الإدارية	٣ = ١٥	٥ = ٢٠	٢ = ٦	٥ = ٢٥	٣ = ١٢	٢ = ١٠	٨٨
شبكات الحاسب الآلى	٥ = ٢٥	٤ = ١٦	٤ = ١٢	٥ = ٢٥	٥ = ٢٠	٥ = ٢٥	١٢٣
الأقمار الصناعية للاتصالات	٢ = ١٠	٤ = ١٦	١ = ٣	٥ = ٢٥	٢ = ٨	٣ = ١٥	٧٧

SOURCE: N. H. Snyder, "A Srategic Choice Model," A Working Paper (Charlottesville, Va: McIntire School of Commerce. University of Virginia), 1982. Used by permission.

طبعت بإذن.

المنشأة فى الأجل القصير وتأثير إيجابى أكبر (+٥) على العائد فى الأجل الطويل.

٥ ــ اضرب الوزن الكمى لكل معيار على المحور الأفقى (كما تم حسابه فى الخطوة رقم ٣) فى الوزن الكمى الموضح فى الجانب الأيمن لكل معادلة (كما تم حسابه فى الخطوة رقم ٤). توضع نتيجة عملية الضرب على الجانب الأ يسر لكل «معادلة». تبلغ قيمة إعداد برامج الحاسب الآلى على سبيل المثال فى الأجل القصير ٣×٤ = ١٢.

٦ ــ اجمع النتائج فى كل صف. ضع نتيجة الجمع فى العمود الأخير إلى اليسار. تصل إلى مجموع النتائج الخاصة بالحاسبات الآلية الشخصية كبديل، على سبيل المثال بجمع: ٢٠ + ٢٠ + ٩ + ٢٥ + ١٢ + ٢٠ = ١٠٦.

٧ ــ حدد أفضل بديل؛ هو البديل الذى يحظى بأكبر مجموع. يستنتج من الجدول رقم ٧ ــ ٤ وعلى أساس معايير القرار والأ وزان الموضحة فيه أن شبكات الحاسب الآلى هى أفضل بديل. يفيد هذا النموذج إذا كان لدى المنشأة الموارد الكافية للعمل فى أكثر من مشروع فى تحديد أولو يات البدائل المختارة.

٧ ــ ٣ وضع السياسات

ليس اختيار أفضل استراتيجية هو نهاية المطاف لعملية رسم الاستراتيجية. يجب الآن وضع السياسات التى تصف القواعد الأساسية للتنفيذ. تشكل السياسات خطوط الإرشاد العريضة لصنع القرارات. تنبع هذه السياسات من الاستراتيجية المختارة لتوجيه عملية اتخاذ القرارات فى مختلف أرجاء المنظمة. تعتبر سياسات المنشأة

توجيهات عريضة للقطاعات لكى تلتزم باستراتيجية المنشأة. يتم تفسير وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل قطاع. قد تقوم القطاعات بإعداد سياسات خاصة بها تصبح بدورها إرشادات للمجالات الوظيفية التابعة لها. يعتبر ما قامت به شركة فورد مثالاً للسياسات على مستوى المنشأة. قامت الإدارة العليا للشركة بسبب قلقها من عدم التعاون فى الماضى بين القسم الأمريكى والقسم الأوربى بوضع سياسة عامة على مستوى الشركة تنص على وجوب مراعاة سهولة تكييف أى تصميم سيارة جديدة ليتلاءم مع أى سوق فى العالم. كانت شركة فورد الأوربية تقوم قبل ذلك بتصميم سياراتها لخدمة أسواقها فى أوربا فقط، كما كان مهندسو الشركة فى الولايات المتحدة يقومون بتصميم السيارات التى تباع فى السوق الأمريكية. كانت هذه السياسة نتيجة طبيعية لتأكيد شركة فورد على الكفاية الإنتاجية وعلى تحقيق التكامل الداخلى لكونها شركة عالمية. كانت إحدى نتائج هذه السياسة وضع برنامج سيارة سيرا فى أوروبا ومثيلتها ميركور فى الولايات المتحدة. كانت تكلفة تعديل سيارة سيرا الأوربية لتتلاءم مع المواصفات الأمريكية للأمان حوالى الربع مما قد يتكلفه تعديل إحدى السيارات الأوربية السابقة. تم أيضا مراعاة سهولة التحويل للأسواق الخارجية فى تصميم سيارتى توروس و سابل[٤٩].

تعبر بعض السياسات عن العوامل الحرجة لنجاح الشركة. هذه العوامل الحرجة هى العوامل التى تحدد نجاح الشركة أو فشلها استراتيجيا. تختلف هذه العوامل من شركة لأخرى. تنظر شركة أى بى ام (IBM) على سبيل المثال إلى خدمة العملاء على أنها عامل النجاح الحرج. هذه العوامل بالنسبة لشركة ماكدونالد هى الجودة والنظافة والقيمة. تهتم شركة هيولت باكارد بتطوير المنتجات الجديدة[٥٠]. قد تكون السياسات إذن إرشادات لصنع القرارات على أساس عوامل النجاح الحرجة. تعتبر خدمة العملاء فى متجر لازاروس بمدينة كولمبس بولاية أوهايو على سبيل المثال أحد عوامل النجاح

الحرجة. تنص سياسات المتجر على أن العميل دائما على حق. يلتزم مدير قسم معين فى حالة العميل الذى يريد إرجاع قميص بقبول هذا القميص ورد قيمته للعميل حتى ولو اعتقد المدير أن العميل اشترى هذا القميص من متجر آخر. تعتقد الإدارة العليا لمتجر لازاروس أنه برغم وقوع استغلال من قبل بعض الأفراد فى الأجل القصير فإن المتجر سيكون هو الرابح فى الأجل الطويل عن طريق السمعة الحسنة وزيادة حصة السوق.

تبقى السياسات لمدة طويلة وقد تظل باقية حتى بعد زوال الاستراتيجية المعينة التى أدت إلى وضع هذه السياسات. وقد تصبح هذه السياسات مثل «العميل دائما على حق» أو «يعطى البحث والتطوير الأولوية على كل الطلبات الأخرى المدرجة فى الميزانية» جزءاً من ثقافة المنشأة. تساعد هذه السياسات على سهولة تنفيذ استراتيجيات معينة. وقد تضع هذه السياسات قيوداً على البدائل الاستراتيجية المتاحة للإدارة العليا فى المستقبل. لذلك يجب أن يعقب أى تغيير فى الاستراتيجية تغيير سريع فى السياسات المتعلقة بها. هذه هى إحدى الوسائل لإدارة ثقافة المنشأة.

٧ ــ ٤ ملخص وخاتمة:

ركز هذا الفصل على المرحلة الأخيرة لعملية تكوين الاستراتيجية: وضع وتقويم واختيار أفضل البدائل الاستراتيجية. كما تمت مناقشة إعداد السياسات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

هناك ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات: المنشأة والقطاع والوظيفة. تقع استراتيجيات المنشأة فى أربعة أنواع: الثبات والنمو والانكماش وأى خليط مما سبق. تتصف استراتيجيات الثبات بالاستمرار على نفس الطريق وتشتمل على (١) لا تغيير،

(٢) أرباح، (٣) تريث، (٤) التقدم بحذر. تشتمل استراتيجيات النمو الشائعة على (١) التكامل الرأسى (٢) التكامل الأفقى (٣) التنويع (٤) الاندماج والاقتناء والمشروعات المشتركة (٥) التركيز (٦) الاستثمار. ليست استراتيجيات الانكماش من الاستراتيجيات المحببة لأنها تنطوى على الفشل. تشتمل استراتيجيات الانكماش على (١) تصحيح المسار (٢) التجرد (٣) الشركة الأسيرة (٤) التصفية. تتكون استراتيجيات الخليط من أى عدد من الاستراتيجيات المشار إليها.

توصف استراتيجيات القطاع بأنها نتيجة طبيعية لتحليل محفظة الأوراق المالية. توصى المصفوفة ذات الخلايا التسعة بثمانى استراتيجيات مقترحة على أساس من قوة المركز السوقى للقطاع من ناحية ومدى إغراء الصناعة من ناحية أخرى. تمت أيضا التوصية باستراتيجيات (بورتر) الثلاثة النوعية : القيادة فى التكلفة الكلية والتمييز والتركيز. نوقشت استراتيجيات المجالات الوظيفية باختصار من حيث تأثيرها على زيادة إنتاجية الموارد المستخدمة على مستوى المنشأة والقطاع إلى الحد الأقصى.

يتأثر اختيار أفضل الاستراتيجيات البديلة من بين سباقات الحركة (السيناريوهات) المعدة بعدة عوامل. تشتمل هذه العوامل على اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة والضغوط من البيئة الخارجية وتأثير البيئة الداخلية واحتياجات ورغبات كبار المديرين. تمت التوصية باستخدام نموذج للاختيار الاستراتيجى كوسيلة لمقارنة البدائل الممكنة.

تعطى سياسات المنشأة مؤشرات وإرشادات عريضة لكى تتمكن القطاعات من الالتزام باستراتيجية المنشأة. وتقوم القطاعات بدورها بوضع سياسات لتتبعها المجالات الوظيفية التابعة لها. تصف هذه السياسات القواعد الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية وتساعد على توجيه نشاطات المنشأة فى الاتجاه الاستراتيجى الجديد.

أسئلة للنقاش :

١ ــ هل تعتبر استراتيجية الربح استراتيجية ثبات ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

٢ ــ لماذا تمثل استراتيجية النمو أكثر الاستراتيجيات اتباعا على مستوى المنشأة ؟

٣ ــ كيف يختلف التكامل الأفقى عن التنويع المركزى ؟

٤ ــ ما هى المواقف التى تواجه المنشأة وتجعل استراتيجيات بورتر النوعية التنافسية استراتيجيات مفيدة ؟

٥ ــ هل يمكن استخدام استراتيجيات المنشأة على مستويات القطاع والمجالات الوظيفية أيضا ؟

٦ ــ كيف يمكن استخدام السباقات بالاشتراك مع نموذج الاختيار الاستراتيجى (Strategic Choice Model) ؟

الهوامش :

1. W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1980), p. 199.
2. Glueck, p. 290. Glueck uses the term *stable growth* instead of *stability.*
3. J. F. Berry, "Amazing Grace and Unbelievers," *Washington Post* (December 6, 1981), pp. F1 and F3.
4. R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).
5. J. Vesey, "Vertical Integration: Its Effects on Business Performance," *Managerial Planning* (May–June 1978), pp. 11–15.
6. R. H. Hayes and W. J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review* (July–August 1980), pp. 72–73.
   A. R. Burgess, "Vertical Integration in Petrochemicals—1. The Concept and Its Measurement," *Long Range Planning* (August 1983), p. 55.
   K. R. Harrigan, "Exit Barriers and Vertical Integration," *Academy of Management Proceedings* (August 1983), p. 34.

7. K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration* (Lexington, Mass.: D. C. Heath–Lexington Books, 1983), pp. 16–21.
8. P. Richter, "Intel Corp. Rations Products, Scrambles to Meet Demand," *Des Moines Register* (April 22, 1984), p. 9F.
9. R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974).
   R. W. Hearn, "Fighting Industrial Senility: A System for Growth in Mature Industries," *Journal of Business Strategy* (Fall 1982), pp. 3–20.
   M. Lubatkin, "Mergers and the Performance of the Acquiring Firm," *Academy of Management Review* (April 1983), p. 218.
   C. A. Montgomery and H. Singh, "Diversification Strategy and Systematic Risk," *Strategic Management Journal* (April–June 1984), pp. 181–191.
10. T. J. Peters and R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. 293–294.
11. R. Little, "Conglomerates Are Doing Better Than You Think," *Fortune* (May 28, 1984), p. 60.
12. P. M. Hirsch, "Ambushes, Shootouts, and Knights of the Roundtable: The Language of Corporate Takeovers" (Paper presented to the 40th Meeting of the Academy of Management, Detroit, Mich., August 1980).
13. D. Kneale and L. Landro, "IBM, CBS and Sears Plan a Joint Venture in At-Home Marketing through Videotex," *Wall Street Journal* (February 15, 1984), p. 3.
14. "Gerber: Concentrating on Babies Again for Slow, Steady Growth," *Business Week* (August 22, 1983), p. 80.
15. B. Morris, "Making a Killing," from Special Report on Small Business, *Wall Street Journal* (May 20, 1985), pp. 32c, 36c–37c.
16. D. C. Hambrick, "Turnaround Strategies," in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1985), pp. 10.1–10.32.
17. "Exxon Wants Out of the Automated Office," *Business Week* (December 17, 1984), p. 39.
18. D. Brand, "Pan Am to Sell Its Hotel Chain to Grand Met," *Wall Street Journal* (August 24, 1981), p. 6.
19. P. C. Nystrom and W. H. Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn," *Organizational Dynamics* (Spring 1984), p. 55.
20. Glueck, pp. 229–331.
21. R. Hise and S. McDonald, "CEOs' Views On Strategy: A Survey," *Journal of Business Strategy* (Winter 1984), pp. 81 and 86.
22. H. K. Baker, T. O. Miller, and B. J. Ramsperger, "An Inside Look at Corporate Mergers and Acquisitions," *MSU Business Topics* (Winter 1981), p. 51.

23. T. Metz, "Debate over Mergers Intensifies amid Record Surge of Transactions," *Wall Street Journal* (January 2, 1985), p. 6B.
24. S. Prokesch and W. J. Powell, "Do Mergers Really Work?" *Business Week* (June 3, 1985), p. 88.
25. S. Schoeffler, R. D. Buzzell, and D. F. Heany, "Impact of Strategic Planning on Profit Performance," *Harvard Business Review* (March–April 1974), pp. 144–145.
26. D. E. Hussey, "Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix," *Long Range Planning* (August 1978), pp. 3–4.
27. K. R. Harrigan, *Strategies for Declining Businesses* (Lexington, Mass.: D. C. Heath–Lexington Books, 1980).
K. R. Harrigan, "End-Game Strategies for Declining Industries," *Harvard Business Review* (July–August 1983), pp. 111–120.
28. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 36–46.
29. Porter, 1980, p. 35.
30. J. B. Hull, "Hospital Chains Battle Health Insurers, But Will Quality Care Lose in the War?" *Wall Street Journal* (February 5, 1985), p. 35.
31. J. Fierman, "Beech-Nut Bounces Up in the Baby Market," *Fortune* (December 24, 1984), p. 56.
32. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), p. 15.
33. Porter, 1985, p. 16.
34. G. G. Dess and P. S. Davis, "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal* (September 1984), p. 484.
35. J. Zaslow, "Atlas Van Lines Agrees to Buyout for $71.6 Million," *Wall Street Journal* (June 25, 1984), p. 10.
36. A. L. Frohman and D. Bitondo, "Coordinating Business Strategy and Technical Planning," *Long Range Planning* (December 1981), pp. 58–67.
37. Porter, 1985, p. 181.
38. S. C. Jain, *Marketing Planning* and *Strategy* (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1981).
W. H. Newman, J. P. Logan, and W. H. Hegarty, *Strategy, Policy, and Central Management,* 9th ed. (Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1985).
39. A. A. Thompson, Jr., and A. J. Strickland, III, *Strategy and Policy* (Plano, Tex.: Business Publications, 1981), pp. 106–107.
40. D. R. Harrington, "Stock Prices, Beta, and Strategic Planning," *Harvard Business Review* (May–June 1983), pp. 157–164.

M. B. Coate, "Pitfalls in Portfolio Planning," *Long Range Planning* (June 1983), pp. 53–54.

41. Peters and Waterman, pp. 115–116.
42. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 134.
43. B. Z. Posner, and W. H. Schmidt, "Values and the American Manager: An Update," *California Management Review* (Spring 1984), p. 206.
44. R. M. Cyert and J. G. March, "A Behavioral Theory of Organizational Objectives," *Management Classics*, eds. M. T. Matteson and J. M. Ivancevich (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1977), p. 114.
45. H. Schwartz and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics* (Summer 1981), p. 43.
46. J. P. Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse Point, Mich.: Wright Enterprises, 1979), p. 54.
47. Wright, p. 55.
48. N. H. Snyder, "A Strategic Choice Model," a Working Paper (Charlottesville, Va.: McIntire School of Commerce, University of Virginia, 1982).
49. M. Edid and W. J. Hampton, "Now That It's Cruising, Can Ford Keep Its Foot on the Gas?" *Business Week* (February 11, 1985), pp. 48–52.
50. A. L. Mendlow, "Setting Corporate Goals and Measuring Organizational Effectiveness—A Practical Approach," *Long Range Planning* (February 1983), p. 72.

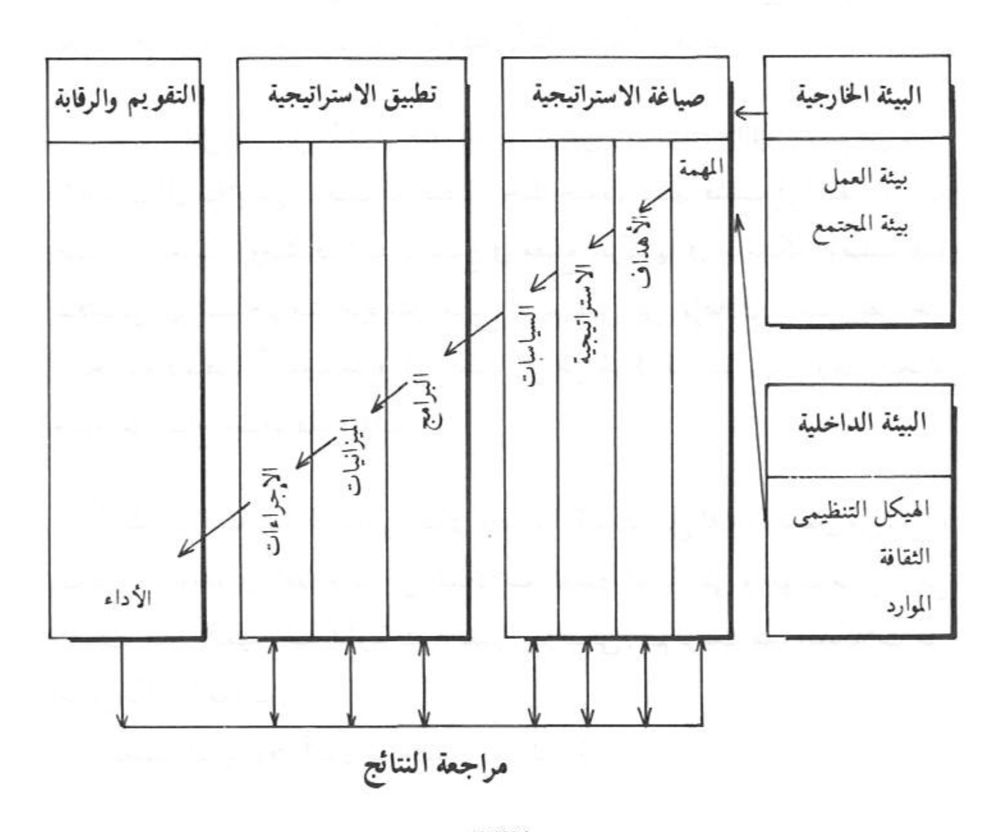
القسم الرابع

تطبيق الاستراتيجية والرقابة عليها

- الفصل الثامن : تطبيق الاستراتيجية
- الفصل التاسع : التقويم والرقابة

الفصل الثامن

تطبيق الاستراتيجية



يتحول تركيز الإدارة بعد إتمام صياغة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها إلى مرحلة التطبيق. ينبغى على واضعى الاستراتيجية فى المنشأة تدبر الأسئلة الثلاثة التالية :

من هم الأفراد الذين سوف يتولون تنفيذ الخطة الاستراتيجية ؟
ماذا يجب عمله ؟
كيف سيقوم هؤلاء الأفراد بأداء ما يجب عمله ؟

كان من الضرورى مواجهة هذه الأسئلة وما شابهها فى البداية عند تحليل مزايا وعيوب الاستراتيجية. ثم يجب مواجهتها مرة أخرى الآن وقبل إعداد خطط التنفيذ الملائمة. لن يؤدى حتى أفضل الاستراتيجيات المخططة إلى النتائج المرغوبة إلا إذا تمكنت الإدارة من الاجابة عن هذه الأسئلة الأساسية بشكل مرض.

كانت على سبيل المثال خطة فشر ـــ بريس (Fisher-Price) للتوسع من لعب الأطفال إلى ملابس اللعب للأطفال خطة جيدة، لكنها فشلت فى التنفيذ بسبب إضراب العمال ومشكلات الإنتاج فى مصنع شركائها فى جامايكا. وصلت هذه الملابس إلى المتاجر متأخرة ستة أسابيع أو لم تصل على الإطلاق. تسلم بعض تجار التجزئة قمصاناً بدون سراويل. تكبد كل من شركة فشر ـــ بريس وتجار التجزئة خسائر من إنتاج وشراء هذه الملابس[1].

كشف البحث الميدانى الذى أجراه الكساندر على ثلاثة وتسعين من رؤساء الشركات ومديرى القطاعات عن المشكلات العشرة التالية التى واجهت ما يزيد على نصف هذه العينة عند محاولة تنفيذ تغيير استراتيجى. تم ترتيب هذه المشكلات على أساس تكرار الحدوث.

١ ـــ تطلب التنفيذ وقتا أطول مما خطط له فى البداية.

٢ ــ مشكلات كبيرة غير متوقعة.

٣ ــ تنسيق غير فعال بين الأنشطة.

٤ ــ أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.

٥ ــ نقص فى قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.

٦ ــ عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

٧ ــ نقص فى المهارات القيادية والتوجيهية لدى مديرى الإدارات.

٨ ــ نقص فى التدريب والتعليمات لدى المستو يات الدنيا من العاملين.

٩ ــ عجز فى تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.

١٠ ــ نقص فى متابعة الأنشطة بواسطة نظم المعلومات[٢].

قد يؤدى التطبيق الضعيف لاستراتيجية مناسبة إلى فشل هذه الاستراتيجية كما هو موضح فى الشكل رقم ٨ ــ ١. تؤدى خطة التنفيذ الممتازة ليس فقط إلى نجاح الاستراتيجية الملائمة بل قد تؤدى إلى إنقاذ استراتيجية غير ملائمة. يبين ذلك لماذا يوجه المزيد من رؤساء المنشآت انتباههم نحو مشكلة التنفيذ. تحقق هؤلاء الرؤساء الآن أكثر من أى وقت مضى من أن نجاح التنفيذ يعتمد على توفر الهيكل التنظيمى المناسب وتخصيص الموارد المتاحة ونظام الرواتب ونظام المعلومات وثقافة المنشأة[٣].

٨ ــ ١ من يطبق الاستراتيجية :

قد يختلف الأفراد القائمون على تطبيق استراتيجية المنشأة عن الأفراد الذين قاموا بصياغتها. و يعتمد ذلك على كيفية تنظيم المنشأة. يشمل المنفذون فى معظم المنشآت الكبيرة المتعددة المجالات جميع العاملين فى المنشأة ما عدا أفراد الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة. يعمل نواب الرئيس القائمون على المجالات الوظيفية ومديرو القطاعات

الشكل رقم ٨ ــ ١ التفاعل بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها

تطبيق الاستراتيجية	صياغة الاستراتيجية: ملائم	صياغة الاستراتيجية: غير ملائم
ممتاز	نجاح تحقيق أهداف النمو أو حصة السوق أو الأرباح	إنقاذ أو دمار قد ينقذ التنفيذ الجيد استراتيجية ضعيفة أو يسارع بفشلها
ضعيف	متاعب يعوق سوء التنفيذ الاستراتيجية الجيدة. قد تستنتج الإدارة من ذلك أن الاستراتيجية غير ملائمة	فشل يصعب تحديد سبب الفشل. يعطى عدم القدرة على التنفيذ علامة على ضعف الاستراتيجية.

أو الوحدات الاستراتيجية مع مساعديهم لوضع خطة شاملة للتطبيق، يقوم مديرو المصانع والمشروعات ورؤساء الوحدات بناء على هذه الخطط بوضع خطط تفصيلية لمصانعهم أو إداراتهم أو وحداتهم. يشارك نتيجة لذلك كل مدير تنفيذى حتى مشرفو الصف الأول من العمال بشكل ما فى تطبيق استراتيجيات المنشأة أو القطاع أو المجال الوظيفى.

من المهم أن نلاحظ هنا أن معظم العاملين فى المنشأة وهم العنصر الأساسى فى نجاح تطبيق الاستراتيجية قد شاركوا بدور محدود أو لم يشاركوا على الإطلاق فى صياغة هذه الاستراتيجية. وبالتالى قد يكونون على غير علم بالكم الهائل من المعلومات والعمل الذى تطلبه صياغة الاستراتيجية. قد يكون هناك الكثير من المقاومة والتعطيل

إذا لم يتم توصيل معلومات واضحة وكافية بخصوص أى تغيرات فى أهداف واستراتيجيات وسياسات المنشأة ومدى أهمية هذه التغيرات للمديرين التنفيذيين. قد يلجأ أفراد الإدارة الدنيا إلى عرقلة التنفيذ إذا قامت الإدارة العليا برسم سياسات تتحدى ثقافة المنشأة. يأمل هؤلاء المديرون فى التأثير على الإدارة العليا لكى تتخلى عن الخطط الجديدة وتعود إلى الأساليب القديمة.

٨ ـ ٢ ماذا يجب عمله ؟

يعمل مديرو القطاعات والمجالات الوظيفية مع غيرهم من المديرين على وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية. والبرنامج هو بيان بالأنشطة أو الخطوات المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، والهدف منه جعل الاستراتيجية محددة الخطوات. قد تختار الإدارة العليا على سبيل المثال استراتيجية التكامل الأفقى إلى الأمام كأفضل استراتيجية للنمو. وقد تنطوى استراتيجية القطاع فى هذا النطاق على شراء أحد منافذ التجزئة الموجودة بدلا من إنشاء منافذ توزيع خاصة بالقطاع. يتطلب ذلك وضع برامج مختلفة مثل البرامج التالية لإدماج منافذ التوزيع الجديدة فى المنشأة :

١ ـ برنامج للإعلان (متاجر جونز سير بلس Jones-Surplus أصبحت جزءاً من مؤسسة أجاكس كونتننتال A jax Continental الآن. أسعار أقل واختيار أفضل).

٢ ـ برنامج تدريب لمديرى المتاجر الجدد ولمديرى جونز سير بلس الذين أبقت عليهم الشركة.

٣ ــ برنامج لوضع الإجراءات الخاصة بالتقارير اللازمة لإدماج المتاجر الجديدة فى نظام المؤسسة المحاسبى.

٤ ــ برنامج لتحديث هذه المتاجر وإعدادها «للافتتاح الكبير».

تبدأ عملية الميزانية حالما يتم إعداد هذه البرامج. وتعتبر الميزانية بياناً ببرامج المنشأة فى صورة نقدية. و يوضح فى هذه الميزانية التكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة. يعتبر تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقو يم إمكانية الاستراتيجية المختارة. قد يتضح بعد إعداد التكاليف التفصيلية لتنفيذ برامج معينة أن استراتيجية مثالية قد أصبحت غير عملية على الإطلاق. كمثال على ذلك ما حاوله الرئيس ريجان فى عام ١٩٨١ عندما أراد تنفيذ استراتيجيته لخفض الضرائب وزيادة نفقات الدفاع وموازنة الميزانية الفيدرالية بدون الإضرار بمصالح الفقراء والمسنين. وافق الجميع نظريا، لكن ظهر التعارض فى التطبيق العملى. لم يكن هناك عضو واحد من أعضاء الكنجرس يرغب فى تخفيض الضمان الاجتماعى أو برنامج التغذية لطلبة المدارس أو أى من البرامج الاجتماعية الأخرى.

يجب بعد الموافقة على ميزانيات البرنامج والقطاع والمنشأة إعداد الإجراءات اللازمة لتوجيه الموظفين فى أعمالهم اليومية. الإجراءات التى يشار إليها أحيانا بإجراءات التشغيل النمطية هى نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة. تصف هذه الإجراءات بالتفصيل االأنشطة المختلفة التى يجب أداؤها لإنجاز برامج المنشأة. يجب فى حالة المنشأة التى قررت شراء متاجر تجزئة من منشأة أخرى إعداد إجراءات أداء جديدة بخصوص أنشطة مثل الترو يج الداخلى وأوامر شراء المخزون واختيار البضائع والعلاقات مع العملاء والبيع بأجل والتحصيل وتوزيع المخازن والتسعير ومواعيد صرف الرواتب ومعالجة التظلمات والزيادات فى الرواتب

والترقية. تضمن هذه الإجراءات ثبات الأعمال اليومية للمتجر من يوم لآخر (يعنى هذا أن تتطابق أنشطة الأسبوع القادم مع أنشطة الأسبوع الحالى) وثباتها بين المتاجر المماثلة (بمعنى أن يدار كل متجر بنفس الكيفية التى يدار بها غيره من المتاجر). حققت شركة مكدونالد على سبيل المثال نجاحاً كبيرا فى إعداد إجراءات غاية فى التفصيل ثم التأكد من اتباعها حرفيا فى كل واحد من مطاعم الوجبات السريعة التابعة لها.

٨ ــ ٣ كيف يجب تطبيق الاستراتيجية ؟

تمت حتى الآن مناقشة كل من صياغة وتطبيق الاستراتيجية فى إطار التخطيط. البرامج والميزانيات والإجراءات هى خطط تفصيلية تعد لتطبيق الاستراتيجية؛ إلا أن العملية الإدارية تشتمل على عدد آخر من الأنشطة الضرورية للتطبيق، مثل التنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. يجب على الإدارة العليا أن تتأكد قبل أن تتحول الخطط إلى أداء فعلى من أن المنشأة قد نظمت بشكل مناسب وأن البرامج قد توفر لها القوى العاملة الكافية وأن الأنشطة قد تم توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. يتناول هذا الفصل هذه الأنشطة باختصار. يجب على الإدارة العليا أيضا أن تتأكد من تحقيق تقدم نحو الأهداف طبقا للخطة؛ يشير ذلك إلى وظيفة الرقابة التى ستكون موضوع الفصل التاسع.

التنظيم :

من المحتمل أن يتطلب التغير فى الاستراتيجية بعض التغير فى الهيكل التنظيمى للمنشأة وفى نوع المهارات المطلوبة فى بعض الوظائف. استنتج الأستاذ تشاندلر من بحثه الشهير الذى شمل عدداً من أكبر الشركات الأمريكية مثل : دو بونت وجنرال

موتورز وسيرز روباك وستاندارد أويل، أن التغير فى الاستراتيجية أدى إلى تغييرات فى الهيكل التنظيمى. وقد استنتج أيضا أن الشركات الأمريكية تتبع نمطا فى النمو من هيكل تنظيمى لآخر عندما تتوسع. تحدث هذه التغيرات الهيكلية وفقا لما قاله الباحث نتيجة للعيوب فى الهيكل التنظيمى القديم التى أصبح من الخطر التغاضى عنها بعد إهمالها لمدة طويلة: «الدرس المستفاد من هذه البديهيات هو أن الهيكل التنظيمى يتبع الاستراتيجية وأن أكثر الهياكل التنظيمية تعقيدا تنشأ عن ربط عدد من الاستراتيجيات الأساسية بعضها ببعض[٤]». وفيما يلى يقدم (تشاندلر) تصوره لتسلسل الأحداث:

١ ــ ترسم استراتيجية جديدة.

٢ ــ تبرز مشكلات إدارية جديدة.

٣ ــ يقل الأداء الاقتصادى.

٤ ــ يتم اكتشاف هيكل تنظيمى جديد أكثر ملاءمة.

٥ ــ تعود الأرباح إلى معدلها السابق.

الهيكل التنظيمى يتبع الاستراتيجية:

وجد تشاندلر(Chandler) أن المنشآت مثل شركة دو بونت (Du Pont) تتخذ فى بداية حياتها هيكلاً تنظيمياً مركزياً يتلاءم مع إنتاج و بيع عدد محدود من المنتجات. تصبح هذه الهياكل المركزية غير ملائمة عندما تضيف هذه الشركات منتجات جديدة وتشترى مصادر الإمدادات وتنشىء أجهزة التوزيع الخاصة بها. تحتاج هذه المنشآت الناجحة لكى تبقى ناجحة إلى التحول إلى هياكل لامركزية تشتمل على عدة قطاعات شبه مستقلة.

وصف الفرد ب. سلون (Alfred P. Sloan) فى كتابة «سنواتى مع شركة جنرال موتورز» كيف قامت شركة جنرال موتورز بتغيير هيكلها التنظيمى فى العشرينيات[٥]. نظر سلون إلى لامركزية التنظيم على أنها مركزية فى رسم السياسات مقرونة بلامركزية فى الإدارة التنفيذية. كان لدى القطاعات (الشركات) مثل: شيفورليت و بو يك.. الخ، بعد قيام الإدارة العليا برسم الاستراتيجية الشاملة للمنشأة، الحرية فى اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ هذه الاستراتيجية. وجدت شركة جنرال موتورز وقد نظمت على نهج شركة دو بونت أن الهيكل التنظيمى متعدد القطاعات غاية فى الفعالية فى توفير الحد الأقصى من الحرية فى مجال تنمية المنتجات الجديدة. استعمل العائد على الاستثمار كأداة للرقابة المالية.

تؤيد البحوث رأى تشاندلر القائل بأن الهيكل التنظيمى يتبع الاستراتيجية كما تؤيد الرأى المخالف والوارد فى الفصل الخامس بأن الهيكل التنظيمى يؤثر على الاستراتيجية[٦]. يعطى القرار الذى اتخذته شركة جنرال موتورز حديثا بشأن إعادة تنظيم قطاعات السيارات وجعلها ثلاثة قطاعات لإنتاج السيارات الكبيرة وهى بو يك وكاديلاك وأولدزموبيل (Oldsmobile) وقطاعان لإنتاج السيارات الصغيرة وهى شيفورليت و بونتياك مثالا آخر على أن تنفيذ القرارات الاستراتيجية يتطلب غالبا تغييرات فى الهيكل التنظيمى.

تتوفر بعض الأدلة من ناحية أخرى على أنه ليس من الضرورة أن يتبع التغيير فى الاستراتيجية تغيير فى الهيكل التنظيمى إذا كانت المنشأة لا تواجه منافسة قو ية. تستطيع المنشأة إذا كا نت تتمتع بمركز احتكارى و بحماية جمركية أو لها صلات وثيقة مع الحكومة أن ترفع الأسعار لتغطية أى نقص فى الكفاءة الإدارية. يعتبر هذا المدخل أسهل بكثير من الخوض فى عملية إعادة تنظيم المنشأة[٧].

برغم الاتفاق على وجوب ملاءمة الهيكل التنظيمى لظروف البيئة المتغيرة فإنه ليس هناك اتفاق على وجود هيكل تنظيمى مثالى[٨]. ما كان ملائما لشركتى دو بونت وجنرال موتورز فى العشرينيات قد لا يكون ملائما الآن. تميل المنشأت التى تعمل فى صناعة واحدة إلى اختيار أو اتباع نفس الأسلوب التنظيمى. تميل شركات إنتاج السيارات على سبيل المثال إلى تقليد أسلوب جنرال موتورز فى إنشاء القطاعات اللامركزية فى حين تقوم شركات إنتاج السلع الاستهلاكية بتقليد أسلوب إدارة العلامات التجارية الخاص بشركة بروكتر أند جامبل (Procter and Gamble). يبدو أن الاستنتاج العام هنا هو أن المنشآت التى تتبع استراتيجيات متشابهة تختار أيضا هياكل تنظيمية متشابهة[٩].

الهيكل التنظيمى العضوى والهيكل التنظيمى الميكانيكى :

توصل البحث الذى قام به بيرنز وستوكر إلى نتيجة مؤداها أن التنظيم الميكانيكى والذى يؤكد على مركزية اتخاذ القرارات والقواعد والإجراءات البيروقراطية يكون أكثر ملاءمة للمنشآت التى تعمل فى بيئة مستقرة. وقد وجدا على العكس من ذلك أن المنشآت الناجحة التى تعمل فى بيئة دائمة التغيير كما هو الحال فى صناعات الأجهزة الإلكترونية والطيران يناسبها التنظيم العضوى الذى يتصف بلامركزية اتخاذ القرارات ومرونة الإجراءات[١٠]. تؤيد الدراسات التى قام بها لورنس ولورش (Lawrence and Lorch) هذا الاستنتاج. وجد الباحثان أن المنشآت الناجحة التى تعمل فى بيئة مستقرة كما هو الحال فى صناعة الأوانى تقوم بتنسيق أنشطتها أساسا بواسطة تنظيم مركزى يعتمد على الاتصال المباشر من جانب المديرين وعلى التوجيه الكتابى. تنسق المنشآت الناجحة والتى تعمل فى بيئة متغيرة كما هو الحال فى صناعة البلاستيك أنشطتها بواسطة إدارات متخصصة فى التكامل و بواسطة فرق عمل مختلطة، بالإضافة إلى الاتصالات بين المراتب المختلفة فى النظام الإدارى والمذكرات

المكتوبة[11]. يوضح الجدول رقم ٨ ــ ١ الاختلافات فى استخدام أساليب التكامل فى الهيكل التنظيمى. تتصف صناعة العبوات بالاستقرار وصناعة الأطعمة بدرجة متوسطة من الاستقرار وصناعة البلاستيك بأدنى درجة من الاستقرار.

وحدات الأعمال الاستراتيجية :

ابتكرت شركة جنرال إلكتريك فى عام ١٩٧١ أسلوباً ناجحا لتنظيم منشأة أعمال كبيرة ومعقدة. تتكون هذه الوحدات التنظيمية التى يطلق عليها اسم وحدات الأعمال الاستراتيجية أو (SBU's) من قطاعات سوق مستقلة تقوم المنشأة بخدمتها عن طريق منتجات معينة، وتُعطى هذه الوحدات المسئولية الأولية والسلطة لإدارة المجالات الوظيفية الخاصة بها. قررت الإدارة العليا لشركة جنرال إلكتريك إعادة التنظيم عندما تبين أن الهيكل التنظيمى القائم على قطاعات الأعمال اللامركزية تنقصه الكفاءة (عدم اقتران الزيادة فى حجم المبيعات بزيادة مماثلة فى الأرباح). أعادت الشركة تنظيم تسع مجموعات وثمانية وأربعين قطاعا فى شكل ثلاث وأربعين وحدة عمل استراتيجية تخطت كثير منها الحدود التقليدية للمجموعات والقطاعات ومراكز الأرباح. تم على سبيل المثال تجميع ودمج الأجهزة الكهربائية لإعداد الطعام والموزعة فى ثلاثة قطاعات فى وحدة استراتيجية واحدة تقوم بخدمة سوق الأدوات المنزلية[12]. يرمى هذا المفهوم إلى تطبيق اللامركزية على أساس عناصر استراتيجية وليس على أساس الحجم أو نطاق الإشراف.

سعدت شركة جنرال إلكتريك بنتائج هذه التجربة التنظيمية مما حدا بها إلى التصريح بأن «**النظام الجديد ساعد الشركة فى تحسين الأرباح واستعادة المعدلات** المرغوبة للعائد على الاستثمار. انخفضت إيرادات جنرال إلكتريك خلال الركود الاقتصادى الأخير بمعدل يقل عن معدل الانخفاض الإجمالى فى الصناعة ككل»[13].

الجدول رقم ٨ ـــ ١ أساليب التكامل فى ثلاث صناعات مختلفة

	البلاستيك	الأطعمة	الأوانى
نسبة المنتجات الجديدة خلال العشرين سنة الماضية	٣٥٪	١٥٪	صفر
وسائل التكامل	قواعد. مراتب الهيكل التنظيمى تحديد الأهداف. الاتصال المباشر. فرق عمل على ثلاثة مستويات إدارات للتكامل	قواعد. مراتب الهيكل التنظيمى تحديد الأهداف. الاتصال المباشر. فرق عمل أفراد يقومون بالتكامل	قواعد. مراتب الهيكل التنظيمى تحديد الأهداف. الاتصال المباشر.
نسبة القائمين على التكامل إلى المديرين	٢٢٪	١٧٪	صفر

SOURCE: J. Galbraith, ***Designing Complex Organizations*** (Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1973). p. 111.

أقبلت نتيجة لذلك كثير من الشركات الأخرى، مثل : جنرال فودز وميد كور بوراشن وايستمان كوداك وكامبل سوب و يونيون كار بيد وأرمكو ستيل، على تطبيق فكرة الوحدات الاستراتيجية. طبقت شركة جنرال فودز هذا المفهوم عن طريق تنظيم منتجات معينة على أساس قوائم طعام معينة مثل طعام وجبة الإفطار والمشروبات والوجبة الرئيسية والحلويات وطعام الحيوانات المنزلية.

تقوم الشركة بعد إعادة تنظيم هيكلها على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية بتجميع الوحدات الاستراتيجية المماثلة فى مجموعة أو قطاع، كما هو موضح فى الفصل

الخامس. أعادت شركة ايستمان كوداك على سبيل المثال تنظيم هيكلها على أساس سبع عشرة وحدة مجمعة فى ثلاث مجموعات فى عام ١٩٨٥ . يمثل هذا النوع من إعادة التنظيم على أساس الأسواق أسلوبا لرسم استراتيجية أفقية مبنية على اعتبارات تنافسية تتخطى حدود القطاعات. يكون مدير المجموعة أو القطاع مسئولاً عن صياغة وتطبيق استراتيجية أفقية للتنسيق بين مختلف الأهداف والاستراتيجيات فى وحدات الأعمال المتقاربة[١٤] . يساعد هذا الأسلوب المنشأة على منافسة المنشآت الأخرى التى تنافسها فى أكثر من موقع. يشير ذلك إلى المنشآت التى تنافس بعضها البعض ليس فقط فى وحدة عمل واحدة بل فى عدد من الوحدات المتقاربة[١٥] . تتنافس على سبيل المثال شركات : بروكتر أند جامبل وكمبرلى ــ كلارك وسكوت بيبر (Scott Paper) وجونسون أند جونسون فيما بينها بالنسبة لتشكيلات متعددة من المنتجات الورقية التى تتراوح بين حفاضات الأطفال والمناديل الورقية. إذا افترضنا جدلا أن شركة جونسون أند جونسون أنتجت مناديل ورقية للحمام لتنافس بها فى منطقة معينة مناديل شارمن التى تنتجها شركة بروكتر أند جامبل وتحتل بها حصة سوق كبيرة، نتوقع فى هذه الحالة أن يحدد سعر منخفض لهذا المنتج الجديد للعمل على زيادة حجم المبيعات بسرعة. قد تختار شركة بروكتر أند جامبل ألا ترد على هذه المنافسة عن طريق تخفيض أسعار منتجها. ذلك لأن هذا التخفيض فى السعر يكبد شركة بروكتر أند جامبل خسارة كبيرة فى المبيعات بسبب كبر حصتها السوقية مقارنة بحصة سوق شركة جونسون أند جونسون المحدودة. قد ترغب بروكتر أند جامبل فى تحدى شركة جونسون أند جونسون عن طريق تقديم منظف سائل للشعر لمنافسة المنظف الخاص بـ جونسون أند جونسون الذى يتمتع بحصة سوق كبيرة فى منطقة أخرى من السوق. قد تقرر شركة جونسون أند جونسون لدى علمها برد الفعل من شركة بروكتر أند جامبل أن توقف تحديها للمناديل الورقية الخاصة بالشركة الأخيرة فى منطقة معينة بأمل أن توقف هذه الشركة تحديها لمنظف الشعر الخاص بـ (جونسون أند جونسون) فى منطقة أخرى.

تنظيم المصفوفة :

يجمع تنظيم المصفوفة كما هو موضح فى الفصل الخامس بين عنصر الاستقرار فى التنظيم الوظيفى وعنصر المرونة فى تنظيم المشروعات فى نفس الوقت. من المحتمل أن يستخدم هذا النوع من التنظيم فى نطاق وحدات الأعمال الاستراتيجية إذا توافرت ثلاثة الشروط التالية :

- إذا توافرت الحاجة إلى تبادل الأفكار وإثرائها بين مشروعات أو منتجات معينة.
- ندرة الموارد.
- إذا توافرت الحاجة لتحسين القدرة على استخدام المعلومات وصنع القرارات[١٦].

لتنظيم المصفوفة جاذبية خاصة لكنه يجب أن يدار بعناية. من المحتمل فى حالة غموض الأهداف وعدم فهم التقنية المستخدمة أن تدور معارك مستمرة على السلطة بين مديرى المشروعات ومديرى الإدارات الوظيفية[١٧].

التنظيم بغرض الابتكار والتجديد :

تجد المنشآت التى تركز على أحدث التقنيات كجزء من مهمتها وأهدافها واستراتيجياتها أن هياكلها التنظيمية تتخلف عما تتبعه من تقنية. يقول كين إن هناك فاصلا زمنيا قبل أن يتم استغلال أى تقنية بشكل كامل لأن التغيرات المتوقعة تفوق قدرة التنظيم على استيعابها والتعامل معها. يحتاج الأمر إلى وضع بنية أساسية داخل المنشأة للتكامل مع عواقب وآثار تغيرات التقنية السريعة[١٨]. يقدم فروهمان (Frohman) رأيا مماثلاً : «تؤثر كثير من عناصر التنظيم ـــ من المواهب الفنية إلى أنظمة المكافآت ومن الجو المحيط إلى المعدات والآلات ـــ على ما ستحصل عليه المنشأة من عائد على استثماراتها فى التقنية[١٩].

يجب على المنشآت الكبيرة التى ترغب فى تشجيع الابتكار والتجديد فى داخلها أن تختار نوع الهيكل التنظيمى الذى يعطى وحدة العمل الجديدة القدر المناسب من الحرية مع الاحتفاظ بدرجة كافية من الرقابة فى يد الإدارة العليا المركزية. يقترح برجلمان فى الشكل رقم ٨ ــ ٢ أن تصميم الهيكل التنظيمى يجب أن يتحدد بواسطة الأهمية الاستراتيجية لمجال العمل الجديد للمنشأة ومدى علاقة عمليات الوحدة الجديدة بعمليات المؤسسة ككل[٢٠]. ينتج عن ضم هذين العاملين تسعة تصميمات تنظيمية للاستثمارات الجديدة فى المنشأة[٢١]:

الشكل رقم ٨ ــ ٢ التصميمات التنظيمية للمشروعات الجديدة للمنشأة

مدى علاقة العمليات	مهم للغاية	غير متأكد	غير مهم
لا توجد علاقة	٣. وحدات أعمال خاصة	٦. وحدات أعمال مستقلة	٩. فصل تام
علاقة جزئية	٢. إدارة لشئون السلعة الجديدة	٨. قسم للمشروعات الجديدة	٨. علاقة تعاقدية
علاقة قوية	١. التكامل المباشر	٤. إدارة فرعية للمشروعات الجديدة	٧. علاقة تعاقدية مصحوبة برعاية خاصة

الأهمية الاستراتيجية

المصدر: نقل عن

SOURCE:Reprinted from R.A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms" Copyright © 1984 by the Regents of the University of California. Reprinted by permission of the Regents from *California Management Review,* vol. xxvi, no. 3, p. 161.

طبع بإذن الناشر

١ ــ التكامل المباشر : تشير الأهمية الاستراتيجية العالية والارتباط التشغيلي إلى وجوب إدماج مجال الأعمال الجديد فى صلب أعمال المنشأة. يجب إسناد إدارة هذه المنتجات إلى «حُماة» المنتجات (Product Champions) وهم أفراد يتمتعون باحترام وتقدير الغير وعلى دراية بكيفية سير العمل فى المنشأة. قام لى ايا كوكا (Lee Iacocca) عندما كان يعمل فى شركة فورد موتور كمبانى بدور الحامى والراعى لسيارة موستانج.

٢ ــ قسم لأعمال المنتج الجديد : تتطلب الأهمية الاستراتيجية العالية والارتباط التشغيلي الجزئى إيجاد إدارة منفصلة خاصة بالمشروع الجديد داخل القطاع حيث يمكن الانتفاع بالمهارات والإمكانات المتاحة فى القطاع.

٣ ــ وحدات أعمال خاصة : تتطلب الأهمية الاستراتيجية العالية والارتباط التشغيلي الضعيف إنشاء وحدة عمل جديدة ذات أهداف محددة وجدول زمنى معين. مثال على ذلك وحدة سيارة ساترن الجديدة فى شركة جنرال موتورز.

٤ ــ قسم فرعى للمشروعات الجديدة : يبدو أن الأهمية الاستراتيجية غير المؤكدة والعلاقة القوية للعمليات من الأمور المألوفة فى المشروعات الهامشية التى تظهر بصفة مستمرة فى قطاعات الأعمال بالمنشأة. يمتلك بناء على ذلك كل قطاع إدارة خاصة بالمشروعات الجديدة.

٥ ــ قطاع للمشروعات الجديدة : يدخل مجال المنتج الجديد فى اختصاص قطاع المشروعات الجديدة إذا كانت الأهمية الاستراتيجية غير مؤكدة و يرتبط جزئيا بعمليات المنشأة. يضم هذا القطاع المشروعات الجديدة التى تولد فى قطاعات الشركة المختلفة أو تشترى من خارج المنشأة بغرض بناء مجالات عمل جديدة

ذات حجم كبير. أنشأت شركة ألا يد (Allide Co) على سبيل المثال وحدة للمشروعات الجديدة لتحويل تقنيات معينة كانت الشركة قد أهملتها إلى أعمال تجارية. استثمرت الشركة ٢٠ مليون دولار فى مشروعات هذه الوحدة على أمل أن ينجح أحدها[٢٢].

٦ ـ وحدات أعمال مستقلة : قد تجعل الأهمية الاستراتيجية غير المؤكدة مقرونة بانعدام العلاقة مع أنشطة المنشأة الحالية الترتيبات الخارجية أكثر ملاءمة. تمتلك المنشأة فى حالة شركة مونسانتو (Monsanto) شركة فشر كنترولز لكنها تسيطر عليها من خلال العضوية فى مجلس إدارة مستقل لشركة فشر كنترولز (Fisher Controls). يتولى إيرل هاربسون (Earle Harbison) وهو نائب رئيس شركة مونسانتو منصب رئيس مجلس إدارة فشر كنترولز المستقل و يضغط على فشر للتوسع فى الأسواق الخارجية[٢٣].

٧ ـ علاقة تعاقدية مصحوبة برعاية خاصة : قد تساعد الإدارة العليا وحدة المشروعات الجديدة على الانفصال عن الشركة وتكوين شركة جديدة إذا كان المشروع الجديد لا يتصف بالأهمية الاستراتيجية، لكنه ذو علاقة قوية بعمليات المشنأة الحالية. يسمح هذا لمنافس ودى بالسيطرة على قطاع سوقى صغير بدلا من أن يسيطر عليه أحد منافسى الشركة الكبار. أنشات شركة تكترونيكس (Tektronic) على سبيل المثال وحدة أعمال لتقوم بدور الممول الداخلى لموظفى الشركة عن طريق تبادل المعرفة المتوفرة فى الشركة الأم مقابل حصة فى ملكية الشركة الجديدة. كان الهدف من هذه الخطة هو إعطاء شركة تكترونكس عائداً أفضل على الاستثمار فى مجال البحث والتطوير ومساعدتها فى الإبقاء على علاقات قوية مع موظفى الشركة الذين يرغبون فى إنشاء وإدارة شركات خاصة بهم[٢٤].

٨ ــ علاقة تعاقدية : قد تقوم المنشأة الأم فى حالة العلاقة الضعيفة بين مجال العمل الجديد وعمليات المنشأة بفصل الوحدة الجديدة مع الاحتفاظ ببعض العلاقات التعاقدية معها. من المفيد الإبقاء على هذه العلاقة خاصة فى حالة قيام الشركة الجديدة بابتكار شىء جديد ذى أهمية للمنشأة.

٩ ــ الفصل التام : تقوم المنشأة فى الغالب إذا كانت الأهمية الاستراتيجية ومدى علاقة العمليات غير مهمتين ببيع وحدة الأعمال لشركة أخرى أو بإعطاء الفرصة للعاملين بها لشراء أسهم رأس المال. وقد تقوم الشركة ببيع وحدة الأعمال على أساس الشراء بالدين (يقوم مديرو الوحدة بشرائها من الشركة الأم برأسمال مقترض من جهة أخرى على أن يتم سداد القرض من العائدات المتوقعة من الوحدة[٢٥]).

أصبح التنظيم من أجل الابتكار والتطوير مهما خاصة بالنسبة للشركات التى تعمل فى مجال التقنية الحديثة والتى ترغب فى إعادة روح المغامرة، لكن يمنعها حجمها الكبير من تحقيق ذلك. لجأت شركة أبل كمبيوتر (Apple Computer) إلى مجموعة صغيرة من العاملين فيها لابتكار الحاسب الآلى الخفيف (ليسا). أنشات شركة أى. ب. م «وحدات أعمال مستقلة» لكل منها مجلس إدارة صغير. أنتجت إحدى هذه الوحدات بنجاح الحاسب الآلى الصغير الخاص بشركة (أى. ب. م). تشجع شركة ليفى ستراوس وهى شركة لصناعة الملابس موظفيها ممن لهم ميول تجارية بواسطة تمويل مجالات الأعمال الجديدة فى صناعة الأزياء.

تستثمر بعض الشركات الأخرى رأس المال المخصص للمشروعات الجديدة فى شراء شركات صغيرة قائمة بدلا من محاولة تمويل المشروعات الابتكارية داخل المنشأة. اشترت شركة وانج (Wang) على سبيل المثال حصة صغيرة من رأسمال شركة

انتركوم انكور براشن التى تصنع المحولات التلفونية. عملت شركة جنرال موتورز نفس الشيء مع شركة تكنولج إنكور بوراشن (Teknowledge Inc). تأمل جنرال موتورز أن تقوم تكنولج بإنتاج برامج تشخيصية للحاسب الآلى لاستعمالها فى اكتشاف الإصلاحات اللازمة للسيارات المعطلة. يمثل هذا النوع من الملكية المحدودة شبه تكامل رأسى و يثير التساؤل بخصوص الهو ية التنظيمية. يصعب فى مثل هذه المنشآت تحديد متى تبدأ منشأة معينة ومتى تنتهى أخرى.

مراحل تطور المنشأة

تميل الشركات الناجحة حسب إحدى النتائج الهامة التى توصل إليها تشاندلر (Chandler) إلى اتباع نمط معين فى تطو ير الهيكل التنظيمى نتيجة للنمو والتوسع. توضح الدراسة التى قام بها ثين وسكوت وتوسان (Thain, Scorrt and Tuason) وجود ثلاث مراحل هيكلية محددة[٢٦]. تتميز المرحلة الأ ولى بوجود رجل الأعمال الذى يقوم بإنشاء الشركة لترو يج فكرة معينة قد تكون سلعة أو خدمة. يميل هذا التاجر إلى اتخاذ كل القرارات العامة بنفسه و يشارك فى كل صغيرة وكبيرة فى المنظمة. يصمم الهيكل التنظيمى للشركة فى المرحلة الأ ولى بطريقة تسمح لرجل الأعمال بالإشراف المباشر على أنشطة جميع العاملين (راجع شكل رقم ٨ ــ ٣). تتصف المنشأة إذن فى هذه المرحلة بتنظيم غير رسمى. يكون التخطيط عادة على المدى القصير أو يتبع أسلوب «إطفاء الحرائق». تُؤدَّى الوظائف الإدارية المعتادة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف بشكل محدود إذا أديت على الإطلاق. أهم أوجه القوة فى منشأة المرحلة الأ ولى هى المرونة والحركية. توفر دافعية رجل الأعمال الطاقة اللازمة لكسب معركة النمو. وأهم أوجه الضعف هو الاعتماد الكبير على رجل الأعمال لرسم الاستراتيجيات بالإضافة إلى وضع الإجراءات التفصيلية. عادة ما تفشل المنشأة إذا تقاعس مؤسسها.

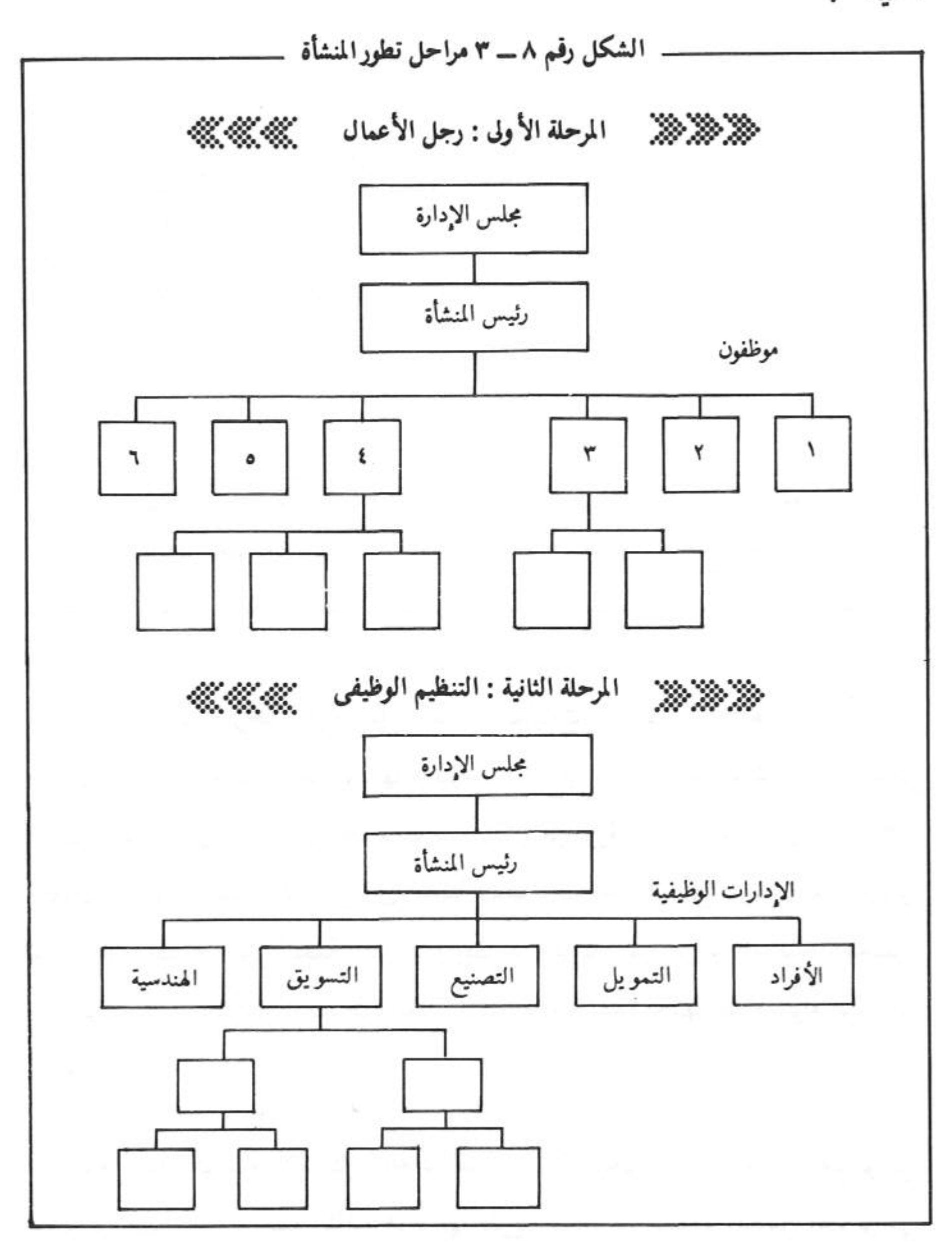
تصف المرحلة الأولى حالة شركة بولورويد كوربوراشن (Polaroid Corp.) التى قام مؤسسها د. إدوين لاند (Edwin Land) بمناصرة إنتاج بولارفيزن وهى آلة تصوير سينمائية فورية حققت خسائر جسيمة بغض النظر عن الاستعمالات الصناعية والتجارية. أدى قلق حملة الأسهم بشأن انخفاض المبيعات والأرباح إلى استقالة د. لاند من منصبه الإدارى فى عام ١٩٨٠ ومن مجلس الإدارة فى عام ١٩٨٢. أعلن المحللون الماليون فى عام ١٩٨٣ أن شركة بولورويد تعانى أزمة الكهولة وينتابها الخوف من الفشل ومن فقدان البصيرة الملهمة لدكتور لاند[٢٧]. كانت شركة بولورويد فى الواقع منشأة فى المرحلة الثانية ولكنها كانت تدار بواسطة د. لاند. كما لو أنها لا تزال فى المرحلة الأولى.

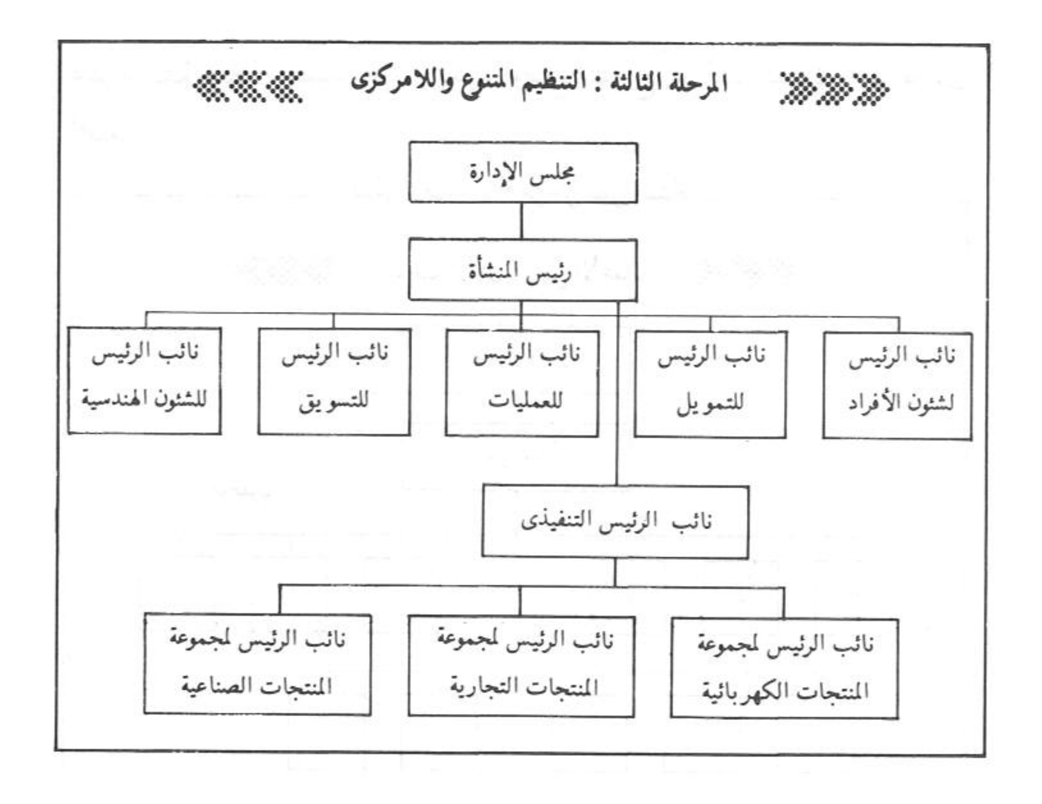
يحل فى المرحلة الثانية فريق من المديرين المتخصصين وظيفيا محل رجل الأعمال (راجع شكل رقم ٨ ــ ٣). يتطلب الانتقال إلى هذه المرحلة قدراً كبيراً من التغيير فى الأسلوب الإدارى لرئيس الشركة، خاصة إذا كان رئيس الشركة هو مؤسسها فى المرحلة الأولى. إذا لم يتم ذلك فلا جدوى من إضافة أعضاء جدد للفريق الإدارى بالمنشأة. تنحاز استراتيجية المنشأة فى نقطة التحول هذه إلى أسلوب الحماية والدفاع عن طريق محاولة السيطرة على الصناعة التى تمارس فيها نشاطها غالبا باستخدام التكامل الرأسى والأفقى. تتمثل أهم جوانب القوة فى منشأة المرحلة الثانية فى التركيز والتخصص فى مجال صناعى واحد. أما أهم جوانب الضعف فهو وضع كل مواردها فى مجال عمل واحد ومايترتب على ذلك من مخاطرة. تعطى شركة مكدونالد وهى أكبر شركة فى العالم لخدمات التغذية مثالاً لمنشأة المرحلة الثانية حيث تركز على الوجبات السريعة. علق فرد تيرنر رئيس مجلس إدارة الشركة فى عام ١٩٨٤ على موضوع تخصص الشركة فى مجال واحد بقوله :

نستطيع الاحتفاظ من وجهة نظرى بمعدل نمو فى حدود ما بين ثلاثة عشر وتسعة

عشر بالمئة خلال العقد الحالى. يكون موضوع التنويع إذا كنت تصدق ذلك غير ذى أهمية[٢٨].

الشكل رقم ٨ ـ ٣ مراحل تطور المنشأة





تركز منشأة المرحلة الثالثة على كفاءة العمليات الداخلية. تنمو هذه المنشآت عن طريق تنويع خطوط منتجاتها والتوسع الجغرافى. تنتقل هذه المنشآت إلى الشكل التنظيمى الذى يتكون من قطاعات تتبع إدارة مركزية (راجع الشكل رقم ٨ ـــ ٣). تحاول المراكز الرئيسية التنسيق بين أنشطة القطاعات المختلفة عن طريق أدوات رقابية تعتمد على النتائج وعلى أنظمة التقارير وأيضا عن طريق التركيز على أساليب التخطيط على مستوى المنشأة. لا تتعرض القطاعات لرقابة مشددة لكنها تعد مسئولة عن نتائج أدائها.

ينبغى إذن أن تتوفر لامركزية اتخاذ القرارات لكى يكون النظام فعالا. أهم نواحى القوة فى منشأة المرحلة الثالثة هو تمتعها تقريبا بموارد غير محدودة. تكمن أهم نواحى

ضعف هذه المنشأة فى كونها عادة من الكبر والتعقيد بحيث تصبح عديمة المرونة النسبية[٢٩]. من أمثلة منشآت المرحلة الثالثة نذكر شركات جنرال موتورز و دو بونت وجنرال إلكتريك.

تعزز البحوث وصف هذه المراحل الثلاثة لتطور المنشآت[٣٠]. يعطى ثين إيضاحاً أكثر تفصيلا للفروق بين هذه المراحل كما هو مبين فى الجدول رقم ٨ ـــ ٢.

لاحظ تشاندلر فى دراسته أنه نادرا ما يكون الفرد الذى ينشىء الهيكل التنظيمى الجديد ليتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة هو نفس مؤسس الشركة، لذلك يكون عادة الانتقال من مرحلة لأخرى عملية مؤلمة. حدث هذا فعلا فى شركة جنرال موتورز فى عهد إدارة وليام دورانت (W. Durant) وفى شركة فورد موتور كمبانى فى عهد مؤسسها هنرى فورد وفى بولورو يد كور بوراشن تحت إدارة إدو ين لاند. يلخص ثين (Thain) فى الجدول رقم ٨ ـــ ٣ المعوقات الداخلية والخارجية لعملية الانتقال من مرحلة لأخرى.
برغم أنه قد اقترح إضافة مرحلة أخرى لمراحل تطور المنشأة وهى مرحلة الدولية أو العالمية فإن هذا التوسع يمكن اعتباره جزءاً من المرحلة الثالثة التى تتصف بتعدد القطاعات داخل المنشأة[٣١]. تمتلك الشركات العالمية حقاً مواقع استثمار لامركزية ترتكز على البعد الجغرافى عوضا عن خط المنتجات أو وحدة الأعمال الاستراتيجية. (راجع الفصل العاشر للحصول على مزيد من المعلومات عن الشركات العالمية).

دورة حياة التنظيم :

تشكل دروة حياة التنظيم أحد المداخل الحديثة للحصول على فهم أفضل لتطور المنشآت[٣٢]. يركز هذا المدخل فى المقام الأول على التحدى الذى يواجه المنشأة بدلا من النظر إلى المراحل على أساس الهيكل التنظيمى. يصبح الهيكل التنظيمى نتيجة لذلك

الجدول رقم ٨ ــ ٢ العوامل الرئيسية فى عملية الإدارة العليا لمنشآت المرحلة الأولى والثانية والثالثة

الوظيفة	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
١. التقدير: المشكلات الرئيسية	يتعلق البقاء والنمو بمشكلات التشغيل القصيرة الأجل	النمو والترشيد والتوسع فى الموارد وإعطاء اهتمام كاف لمشكلات المنتجات.	الوكالة فى الإدارة والاستثمار ومراقبة موارد كبيرة ومتنوعة ومتزايدة. من المهم أيضا تشخيص مشكلات القطاعات واتخاذ إجراءات بشأنها
٢. الأهداف	خاصة وذاتية	الأرباح والالتزام بالميزانيات الوظيفية وأهداف الأداء	العائد على رأس المال المستثمر والأرباح والايرادات لكل سهم
٣. الاستراتيجية	ضمنية وذاتية واستغلال الفرص المتاحة كما يراها المدير المالك	تحركات فى النطاق الوظيفى وفى حدود سلعة واحدة بمعنى استغلال سلعة أساسية واحدة أو مجال خدمة معينة.	النمو وتنويع المنتجات. استغلال فرص الأعمال بشكل عام.
٤. التنظيم: المميزات الأساسية للهيكل التنظيمى	وحدة تنظيمية واحدة تدور حول رجل واحد	وحدة تنظيمية واحدة مع وجود مجموعات وظيفية متخصصة.	مركز رئيسى عام يحتوى على وظائف استشارية متعددة ثم عدد من قطاعات الأعمال اللامركزية.

٥. (أ) الرقابة والتقويم	رقابة ذاتية وشخصية ترتكز على نظام محاسبى بسيط والاتصالات والملاحظات اليومية.	تفوق مهمة الرقابة قدرة رجل واحد؛ يصبح من الضرورى تقويم أعمال الإدارات الوظيفية؛ تبرز أنظمة الرقابة الرسمية.	نظام رسمى مركب يهدف إلى إجراء تقويم مقارن لمقاييس الأداء وبيان المشكلات والفرص وتقويم كفاءة مديرى القطاعات.
٥. (ب) مؤشرات الأداء الرئيسية	معايير شخصية، العلاقات مع المالك، كفاءة التشغيل المقدرة على حل مشكلات التشغيل.	معايير وظيفية وداخلية مثل : المبيعات والأداء مقارنة بتقديرات الميزانية، وحجم المنشأة، والمكانة داخل الجماعة، والعلاقات الشخصية ... الخ.	تطبيق المزيد من المقارنات الموضوعية مثل العائد على الاستثمار ونسبة السعر للعائد والمبيعات وحصة السوق والإنتاجية والريادة السلعية وتنمية الأفراد واتجاهات الأفراد والمسئولية العامة.
٦. نظام المكافأة والعقاب	شخصى وذاتى وغير رسمى؛ يستخدم لتحقيق الرقابة وتوزيع الموارد المحدودة لتوفير الحوافز الشخصية للقائمين بالأداء الرئيسى	أكثر وضوحا؛ عادة ما يرتكز على قدر أكبر من السياسات المتفق عليها عوضا عن الآراء والعلاقات الشخصية.	توزيع أنواع مختلفة من المكافآت والعقوبات بالعدل وعلى أسس رسمية منظمة. تطبق نفس السياسات عادة على المجموعات المختلفة من المديرين والموظفين مع وجود بعض الاستثناءات للحالات الفردية.

SOURCE: D. H. Thain. "Stages of Corporate Development," ***The Business Quarterly*** (Winter 1969). p. 37.

أمراً ثانويا. هذه المراحل هى النشأة (المرحلة الأولى) والنمو (المرحلة الثانية) والنضج (المرحلة الثالثة) والتدنى (المرحلة الرابعة) والفناء (المرحلة الخامسة). يلخص الجدول رقم ٨ ــ ٤ أثر هذه المراحل على استراتيجية وتنظيم المنشأة. لاحظ أن المراحل الثلاثة الأولى فى مدخل الدورة الحياتية للمنظمة هى نفس المراحل الثلاثة فى تطور المنشآت الذى ذكر من قبل. الفرق الأساسى هو إضافة مرحلتى التدنى والفناء لاستكمال الدورة.

الجدول رقم ٨ ــ ٣ معوقات التطور

أ ـ المعوقات الداخلية من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية	من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة
الافتقار إلى الطموح والدافع. أسباب شخصية لدى المدير المالك لتجنب التغيير فى الوضع السائد. الافتقار إلى كفاءة التشغيل. نقص فى الأفراد التنفيذيين من حيث الكم والنوع. العجز فى الموارد، مثل القدرة على الافتراض والمعدات وقوة البيع .. الخ. مشكلات ونواحى ضعف فى المنتجات الافتقار إلى المقدرة التخطيطية والتنظيمية	عدم الرغبة فى تحمل المخاطرة المتضمنة. مقاومة الإدارة للتغيير لأسباب عديدة، مثل التقدم فى السن وعدم حب المخاطرة والرغبة فى حماية المكاسب الذاتية .. الخ. أسباب شخصية لدى المديرين للدفاع عن الوضع القائم. الافتقار إلى نظام رقابى لتقويم الاستثمارات فى العمليات اللامركزية. عدم توفر المقدرة على الرقابة بواسطة الميزانية. عدم المرونة التنظيمية. افتقار الإدارة للقدرة على رؤية فرص التوسع. العجز فى التنمية الإدارية، بمعنى عدم توفر العدد الكافى من المديرين لإدارة التوسع. الدوران الإدارى وفقدان المديرين الشباب المقتدرين.

تابع جدول ٨ ــ ٣

أ ــ المعوقات الداخلية من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية	من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة
	عدم القدرة على رسم وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لملاءمة المنشأة مع الظروف المتغيرة. الامتناع عن تفويض السلطة والقوة لتحقيق التنويع.
ب ـ المعوقات الخارجية من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية	**من المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة**
ظروف اقتصادية غير مواتية. الافتقار إلى النمو السوقى. عدم توفر التمويل أو الضامن الذى يساعد الشركة على التحول إلى شركة مساهمة عامة تصدر الأسهم. النقص فى العمالة من حيث الكم والنوع. تقادم السلعة من الناحية التكنولوجية.	ظروف اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية غير مواتية. عدم القدرة على الوصول إلى الموارد المالية والإدارية. التطرف فى المحافظة من جهة المحاسبين والمحامين و بنوك الاستثمار.. الخ. الافتقار إلى الأسواق المحلية اللازمة لنجاح منشأة كبيرة متنوعة المنتجات. «العقلية المحافظة» مثل الرضا عن الوضع القائم وعدم الرغبة فى النمو والتطور.

SOURCE: D. H. Thain, "Stages of Corporate Development," ***The Business Quarterly*** (Winter 1969), pp. 43-44.

انتشرت منشآت المرحلة الرابعة فى العالم الغربى خلال السبعينيات عندما بدا أن كثيراً من الشركات فى الصناعات الأساسية مثل الصلب والسيارات قد فقدت حيويتها وقدرتها التنافسية. تتصف معظم خطوط المنتجات فى منشأة المرحلة الرابعة

بـكونها فى مرحلة النضج أو مرحلة التدنى من دورتها الحياتية. تكون المبيعات راكدة أو بـالأحـرى مـنـخـفـضـة إذا عـدلـت حسب معدل التضخم. يؤدى التركيز على تخفيض الـنـفـقـات على اتساع المنشأة إلى مزيد من تآكل القدرة التنافسية فى المستقبل. يتحول الهدف الـرئـيسى مـن الاستقرار إلى البقاء. يكون الانكماش مقرونا بطلب المساعدات الحكومية هو الاستراتيجية الوحيدة الممكنة فى هذه الحالة. تعطى شركة (كرايزلر) مثالاً جـيـداً لـشركة المرحلة الرابعة فى أوائل الثمانينيات. من المحتمل إذا لم تتمكن المنشأة من حل المشكلات الأساسية التى تواجهها فى المرحلة الرابعة كما فعلت شركة كريزلز أن تـنتقل إلى المرحلة الخامسة وهى فناء المنشأة. هذا ما حدث فى منتصف الثمانينيات لـشـركـة أ.م. انـتـرنـاشـنـل (A.M. International) الـتـى كـانت تعرف سابقا باسم ادرسـو جـراف مـلـتـجـراف كـور بوراشن (Addressograph Moltigraph Corporation) وشـركـة بـولـدو يـن يـنـيـتـد (Boldwin United) وشـركـة أز بـورن كـمـبـيـوتـر (Osborne Computers)، كـذلـك لـعدة شركات أخرى. تُضطر الشركة فى هذه الحالة إلى إشـهـار إفـلاسها. قد تتمكن الشركة من العودة إلى الحياة مرة أخرى كما حدث فى حـالـة شـركـة رولـزرو يـس (Rollsroyce) وشركة بن سنترال (Penn Central) اللتين أشـهـرتـا إفـلاسـهـما فى السبعينيات. قد يعاد تنظيم الشركة أو تصفى حسب الظروف الـفـرديـة لـكـل حـالة. يتم فى بعض حالات التصفية شراء اسم الشركة المصفاة وتضع الـشـركـة المـشـترية هذا الاسم على بعض أو كل منتجاتها. قامت شركة واردترونكس (Wordtronix) وهـى شـركـة لإنتاج آلات الطباعة الإلكترونية على سبيل المثال بشراء العلامة التجارية لشركة رمنجتون راند فى عام ١٩٨٣، علما بأن شركة رمنجتون راند لا تـنتج آلات الطباعة الآن. قررت الإدارة العليا تغيير العلامة التجارية من واردترونكس إلى رمنجتون راند للاستفادة من شهرة الاسم فى السوق[٣٣].

مـن المـهـم مـلاحظة أن المرور فى كل هذه المراحل الخمسة ليس أمرا حتمياً لجميع المـنـشآت. قـد لا تـتـعـدى بـعـض المنشآت على سبيل المثال المرحلة الثانية. وقد تنتقل

بعض المنشآت الأخرى مثل شركة (جنرال موتورز) من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثالثة مباشرة. ينتقل عدد كبير من المنشآت من المرحلة الأولى إلى المرحلة الرابعة أو الخامسة. لم تتمكن شركة فورد من الانتقال من المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية وهى تحت قيادة هنرى فورد الأول. ساهم عدم قدرة الشركة على التغيير بلا شك فى اقترابها من المرحلة الرابعة قبل الحرب العالمية الثانية. نجح هنرى فورد الثانى عن طريق استراتيجية تصحيح المسار فى إعادة تنظيم الشركة بعد الحرب ونقلها إلى المرحلة الثانية.

الجدول رقم ٨ ــ ٤ دورة حياة التنظيم :

	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة
الموضوع الرئيسى	النشأة	النمو	النضج	الانحدار	الموت
الاستراتيجيات الشائعة	التركيز على قطاع سوق معين	التكامل الأفقى والرأسى	التنويع المتمركز والمنتشر	استراتيجية الربحية يعقبها الانكماش	التصفية أو الإفلاس
الهيكل التنظيمى الملائم	سيطرة مؤسس الشركة	التأكيد على الإدارة الوظيفية	اللامركزية فى صورة مراكز ربحية أو استثمارية	جراحة هيكلية	تفكيك المنظمة

التوظيف :

يستدعى تطبيق استراتيجية وسياسات جديدة فى الغالب تغييراً فى استخدام الأفراد. يجب إذا تقرر تنفيذ استراتيجيات للنمو تعيين وتدريب مزيد من الأفراد. كما يجب البحث عن أفراد أكفاء لترقيتهم إلى المراكز الإدارية التى تم إنشاؤها. إذا قررت منشأة على سبيل المثال المضى فى التكامل إلى الأمام عن طريق فتح متاجر تجزئة خاصة

بها يصبح العثور على وتعيين وتدريب مديرين جدد لهذه المتاجر من الأمور البالغة الأهمية. أما إذا قررت المنشأة من ناحية أخرى الاتجاه إلى استراتيجية الانكماش فهناك حاجة إلى إنهاء خدمة عدد كبير من الأفراد إما بشكل دائم أو مؤقت. وعلى الإدارة العليا ورؤساء القطاعات فى هذه الحالة تحديد معايير اتخاذ هذه القرارات. هل يتخذ قرار إنهاء الخدمة على أساس طول الخدمة أو على أساس نوعية الأداء؟ تجد المؤسسات فى بعض الأحيان أنه من الأسهل إيقاف العمل فى قطاع بأكمله بدلا من اختيار أفراد معينين لإنهاء خدمتهم. اتبعت جامعة متشجان هذا الأسلوب عندما قررت إلغاء قسم الجغرافيا بأكمله فى عام ١٩٨١.

يظن بعض الخبراء أن نوعية المدير العام اللازمة لتطبيق استراتيجية جديدة بنجاح سواء على مستوى القطاع أو المنشأة أو الوحدة الاستراتيجية يعتمد على الاتجاه الاستراتيجى المرغوب لهذه الوحدة[٣٤]. يوضح المثال التوضيحى رقم ٨ ــ ١ كيفية استخدام هذا المدخل بواسطة شركة ا. م. انترناشنل عند اختيارها لرئيس جديد للمنشأة.

قد يحتاج المدير المناسب لقطاع معين بناء على الظروف الخاصة لهذا القطاع كما تحددها مصفوفة الأعمال الخاصة بشركة جنرال إلكتريك (راجع شكل رقم ٦ ــ ٣) إلى خليط من المهارات والخبرات. يوضح الشكل رقم ٨ ــ ٤ بعض هذه الأنواع المقترحة لهذا الخليط.

كشف أحد البحوث الذى أجرى على عدد من مديرى الشركات أن إدارة الوحدات الاستراتيجية التى تتبع استراتيجية «البناء والنمو» تُسند عادة إلى مديرين ذوى رغبة قوية فى تحمل المخاطرة وقدرة عالية على تحمل والتعامل مع المواقف المبهمة، ذلك مقارنة بالوحدات الاستراتيجية التى تتبع استراتيجية «الحصاد»[٣٥]. يرتبط كما

كشفت دراسة أخرى المديرون الذين يتصفون بخليط معين من السلوكيات والمهارات وعوامل الشخصية باستراتيجيات تختلف عن الاستراتيجيات التى يرتبط بها غيرهم الذين يتصفون بخليط سلوكى مختلف. تسند على سبيل المثال إدارة وحدة أعمال استراتيجية تطبق استراتيجية الاستقرار إلى مدير يتصف بالأسلوب المحافظ وتكون خلفيته فى مجال الإنتاج أو الشئون الهندسية وذى خبرة فى الرقابة على الميزانيات والمصروفات الرأسمالية والمخزون والإجراءات النمطية[٣٦]. يستخلص من هذا أن هناك تأييداً متزايداً لفكرة مطابقة الأسلوب الإدارى للاتجاه الاستراتيجى السائد فى وحدة أعمال معينة. لا يوجد لسوء الحظ ما يساعد فى اختيار المدير المناسب عندما لا يتوفر لدى المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية استراتيجية معينة رسمت لهذا المدير لكى ينفذها.

مطابقة شركة ا. م. انترناشنل بين المدير والاستراتيجية

المثال التوضيحى رقم ٨ ـ ١

اتبع مجلس إدارة الشركة ا. م. انترناشنل النظرية القائلة بأنه يجب المطابقة بين المدير العام والاستراتيجية التى ترغبها المنشأة فى حالتى تعيين وفصل جو ب. فريمان كرئيس للمؤسسة. عمل فريمان جاهداً لتصحيح مسار المنشأة عندما عين فى الأصل حيث كانت الشركة تواجه حالة إفلاس فى أبريل ١٩٨٢. ركز همه على تخفيض النفقات وزيادة المبيعات وطمأنة كل من الدائنين والعاملين. بدأت الشركة فى تحقيق الأرباح بحلول يناير ١٩٨٤، وذلك عندما أنهى مجلس الإدارة خدمة جو ب. فريمان. اعترف فريمان بعد تدبر ما حدث أن جانبا من المشكلة يرجع إلى خلفيته المحاسبية التحليلية.

بلغت المنشأة مرحلة جديدة. كانت مهاراتى ناجحة فى توصيل المنشأة إلى هذه المرحلة بنجاح، لكن مجلس الإدارة أراد أن يضع شخصا آخر ذا مهارات

مختلفة فى مركز القيادة... [أراد مجلس الإدارة] الاتجاه نحو استراتيجية الأعمال والمهارات الإنسانية... أنا أفضل تكريس معظم وقتى فى إدارة المنشأة والعمل مع الدائنين ولم أنفق الوقت الكافى على المظاهر مع حملة الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة.

SOURCE: R. Johnson, "AM International's Ex-Chief Freeman Tells How His Success Got Him Fired," ***Wall Street Journal*** (August 27, 1984), p. 21.

هناك عدد من الوسائل لضمان تنمية الموارد البشرية اللازمة لشغل المناصب الإدارية الهامة بشكل مستمر. تتضمن إحدى هذه الوسائل وضع نظام جيد لتقويم الأداء بغرض التعرف على وتحديد الأفراد ذوى الأداء المتميز والمستقبل الإدارى الزاهر. بدأ عدد من المنشآت فى استخدام مراكز التقدير لتقويم صلاحية الفرد للمنصب الإدارى. يستخدم هذا الأسلوب الآن بواسطة مؤسسات مثل ستاندرد أو يل أوف أوهايو وجنرال إلكتريك بعد أن ساعدت شركة أ. ت أند ت على اشتهاره فى منتصف الخمسينيات[٣٧]. تتصف مراكز التقدير هذه بالانفرادية حيث يتم تصميم كل منها خصيصا ليتلاءم مع منشأة معينة. يستخدم فى هذه المراكز المقابلات الخاصة والمباريات الإدارية وتمارين السلة ومجموعات المناقشة بدون قائد وتحليل الحالات الدراسية وتمرينات اتخاذ القرارات والعروض الشفهية بغرض تقدير صلاحية الأفراد للمناصب الإدارية العليا. يتم ترقية الأفراد لمراكز معينة بناء على أدائهم فى مراكز التقدير. أثبتت كثير من هذه المراكز صلاحيتها للتنبؤ بالأداء الإدارى فى المستقبل[٣٨].

لا ينبغى أن يقتصر الاهتمام فى مجال تنفيذ الاستراتيجية على اختيار المديرين الاستراتيجيين، بل يجب أن يشمل أيضا اختيار المجموعة المناسبة من الحرفيين والعمال المهرة وغير المهرة. قررت شركة آى. ب. م (I.B.M.) فى عام ١٩٨٤ على سبيل المثال أن تركز على إعداد برامج الحاسب الآلى لتحقيق أهداف النمو للمنشأة. تم بناء على

ذلك توجيه القطاعات الرئيسية لزيادة عدد إخصائيي البرمجة بنسبة ٢٠٪ فى العام، فى خلال السنوات العشر التالية[٣٩].

الشكل رقم ٨ ـ ٤ الأنواع المختلفة من المديرين العامين اللازمين لإدارة أنواع مختلفة من الأعمال استراتيجيا

مدى جاذبية الصناعة / المركز التنافسى	قوى	متوسط	ضعيف
مرتفع	الاستثمار والنمو بقوة / رجل أعمال ناضج	الاستثمار والنمو مع التدقيق فى الاختيار / رجل أعمال ومخطط	السيطرة مع التأجيل والتخلص / رجل أعمال ذو خبرة فى سياسة تصحيح المسار
متوسط	الاستثمار والنمو مع التدقيق فى الاختيار / مخطط مُحَنك	الاهتمام بالإيرادات والحماية / مخطط للأرباح	الحصاد والتخلص / متخصص فى تصحيح المسار
منخفض	الاهتمام بالإيرادات والحماية / مدير محترف	الحصاد والتخلص / مدير خبير فى خفض التكاليف	الحصاد والتخلص / خبير فى تصفية الأعمال

المصدر: مقتبس من

SOURCE: Adapted from C.W. Hofer and M.J. Davoust, ***Successful Strategic Management*** (Chicago: A. T. Kearney, Inc., 1977), pp. 45 and 82. Used by permission.

استعمل بإذن

التوجيه

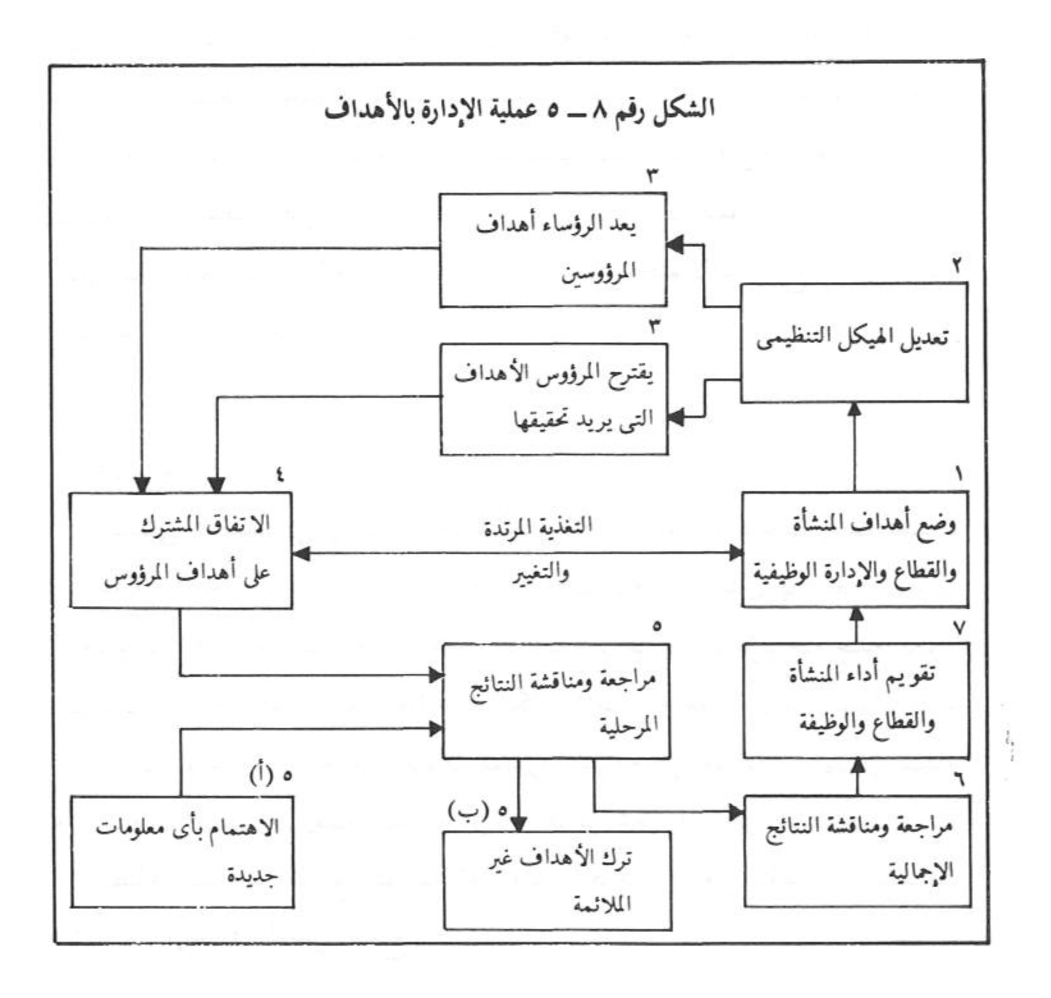
يجب من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجية جديدة أن تفوض السلطات والمسئوليات المناسبة للمديرين التنفيذيين. يجب أن تتوفر الدافعية لدى الأفراد للتصرف بالأسلوب المرغوب. كما يجب أن يتم التنسيق بين الأعمال لكى يؤدى إلى الأداء الفعال. يجب أن تستشار هم المديرين لكى يكتشفوا حلولاً جديدة مبدعة لمشكلات التنفيذ بدون الوقوع فى خلافات. تحتاج المنشأة بعد وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب إلى نظام لتوجيه هؤلاء الأفراد نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنشأة ووحدة الأعمال والمجالات الوظيفية. يتم تحقيق ذلك فى بعض الأحيان عن طريق ثقافة المنشأة والقيم والعادات المتفق عليها بشأن العمل الجماعى والالتزام بأهداف واستراتيجيات المنشأة. يتم ضم الموظفين الجدد لهذه البيئة الحضارية عن طريق سلسلة من الخبرات التدريبية المخططة[٤٠]. يمكن توجيه هذه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية حتى فى حالة غياب هذه البيئة الحضارية عن طريق برامج مثل الإدارة بالأهداف (MBO) وإدارة الحوافز.

الإدارة بالأهداف :

تمثل الإدارة بالأهداف أحد المداخل التى يمكن تطبيقها فى المنشأة ككل لضمان العمل الرامى لتحقيق الأهداف المرغوبة. تعتبر الإدارة بالأهداف ما دامت تربط بين أهداف المنظمة وسلوك الأفراد أداة هامة للتنفيذ.

يتفق معظم الخبراء برغم وجود بعض الاختلافات حول غرض الإدارة بالأهداف، على أن هذا المدخل يشمل (١) وضع وتبليغ أهداف المنظمة، (٢) وضع الأهداف الفردية التى تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة و(٣) مراجعة الأداء بشكل دورى لمطابقته بالأهداف[٤١]. توفر الإدارة بالأهداف الفرصة لربط أهداف الأفراد على كل

مستوى بأهداف الأفراد فى المستوى الأعلى منه : يساهم تحقيق الأهداف على كل مستوى إذا تم بالطريقة المثلى والمنطقية فى تحقيق أهداف المنظمة ككل... توفر الإدارة بالأهداف أيضا أسلوباً للتكامل بين خطط المنشأة فى مجالات الموارد المادية والمالية والبشرية وبين الأهداف المتوقع للفرد أن يحققها[٤٢]. تعمل الإدارة بالأهداف إذن على ربط أهداف المنشأة والقطاع والمجالات الوظيفية بالإضافة إلى الاستراتيجيات التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف. يشكل ذلك هيكلاً للأهداف يشبه هيكل



الاستراتيجيات الوارد فى الفصل الأول. يصور الشكل رقم ٨ ـ ٥ عملية الإدارة بالأهداف.

تميل البحوث المتعلقة بالإدارة بالأهداف فى المنشآت برغم تباينها إلى تأييد الاعتقاد بأن الإدارة بالأهداف سوف تؤدى إلى مستويات أداء أعلى من الوسائل الأخرى التى لا تتضمن أهدافاً للأداء وتغذية مرتدة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس فى وضع الأهداف[٤٣]. أشار كل من جالبرث وناثانسون (Galbraith and Nathanson) إلى أن وجود برنامج الإدارة بالأهداف فى شركة داو كورننج (Dow-Corning) ساعد فى فعالية هيكل المصفوفة بها كما تم بيانه فى الفصل الخامس: « ذلك لأن مواجهة الأهداف والمشكلات بدلاً من مواجهة بعضهم البعض قلل من احتياج الأفراد لمستويات السلطة وفض المنازعات»[٤٤]. تستخدم الأهداف المتفق عليها فى شركة داو كورننج للوصول إلى الإجماع فى الرأى وتقلل بذلك احتمالات النزاع الملازم لهيكل المصفوفة.

إدارة الحوافز:

ينبغى أن تضع الإدارة نظاماً للحوافز لمكافأة الأداء الممتاز والمرغوب وذلك لضمان المواءمة بين احتياجات المنشأة ككل واحتياجات الأفراد العاملين بها. تعزز البحوث العلمية الحكمة التقليدية القائلة بأن الراتب يحفز على زيادة الإنتاجية عندما يكون مرتبطا بالأداء، كما أنه يؤثر بقوة على مشكلتى الغياب والجودة[٤٥]. تعد المنشآت بناء على ذلك أنواعا مختلفة من الحوافز للمديرين تتراوح بين حق تملك أسهم فى المنشأة والمكافآت النقدية. يجب ربط كل برامج الحوافز بشكل أو بآخر باستراتيجية المنشأة والقطاع. يناقش موضوع تقويم الأداء ونظم الحوافز بمزيد من التفصيل تحت عنوان التقويم والرقابة فى الفصل التاسع.

٨ ـ ٤ ملخص وخاتمة :

يشرح هذا الفصل تنفيذ الاستراتيجية من حيث : (١) من هم المديرون التنفيذيون الذين يجب عليهم القيام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية ؟، (٢) ماذا يجب عليهم عمله لتنفيذ الاستراتيجية ؟ (٣) كيف يجب عليهم ممارسة هذه الأنشطة ؟ يعمل نواب الرئيس للمجالات الوظيفية ومديرو القطاعات و وحدات الأعمال الاستراتيجية مع مرؤوسيهم على رسم الخطط التنفيذية الشاملة . تشتمل هذه الخطط على برامج وميزانيات وإجراءات وتصبح أكثر تفصيلا كلما اقتربت من قاعدة الهيكل التنظيمى .

تطبق الاستراتيجية بواسطة الإدارة عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف .

يؤدى نشاط التخطيط إلى وضع برامج وميزانيات وإجراءات مفصلة .

يتناول نشاط التنظيم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب للمنشأة . يؤيد البحث العلمى رأى تشاندلر القائل بأن التغيرات فى الاستراتيجية تسبق التغيرات فى الهيكل التنظيمى . يعكس الاستخدام المتزايد لوحدات الأعمال الاستراتيجية وتنظيم المصفوفة و وحدات المشروعات الجديدة الحاجة إلى هياكل تنظيمية مرنة لإدارة المنشآت المتعددة الأغراض . ينبغى على المنشأة ليس العمل على تحقيق التواؤم بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمى فقط ، بل أيضا الانتباه إلى أن دورة المنظمة الحياتية تتألف من مراحل نمو معينة ستمر بها المنشأة فى الغالب .

يركز نشاط التوظيف على العثور على وتنمية الأفراد المناسبين لشغل المناصب الرئيسية . لا يمكن بدون توفر المديرين والعاملين الملتزمين الأكفاء أن يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح . تستخدم لتحقيق هذا الغرض أنظمة تقويم الأداء ومراكز التقويم بواسطة عدد من المنشآت الكبيرة .

يهتم نشاط التوجيه بالوسائل الشاملة اللازمة لتوجيه المديرين التنفيذيين والعاملين معهم فى عملية تنفيذ استراتيجيات المنشأة ووحدة الأعمال والقطاعات الوظيفية. الإدارة بالأهداف هى إحدى هذه الوسائل وهى تربط بين أهداف المنشأة وسلوك المديرين التنفيذيين، وتجعلها قدرتها على ربط التخطيط بالأداء وسيلة فعالة للتنفيذ. يمثل الاستخدام المناسب للحوافز عندما يرتبط ببرنامج يركز على الأهداف مثل برنامج الإدارة بالأهداف وسيلة أخرى لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

أسئلة للنقاش

١ ــ تشرك الشركات اليابانية مستويات تنظيمية أكثر وأفراداً أكثر من الشركات الأمريكية فى إعداد الخطط التنفيذية. هل هذا أسلوب مناسب ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

٢ ــ إلى أى مدى يجب أن تشارك الإدارة العليا فى تنفيذ الاستراتيجية ؟

٣ ــ هل يتبع التنظيم الاستراتيجية أم الاستراتيجية تتبع التنظيم ؟ لماذا ؟

٤ ــ ماذا يجب عمله لتشجيع الابتكار فى المؤسسات الكبيرة ؟

٥ ــ هل يجب على المنشآت أن تختار نوعا معينا من الأفراد ليصبح مديراً عاما لقطاع بناء على الموقف الاستراتيجى لهذا القطاع ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

الهوامش :

1. *Wall Street Journal* (December 27, 1984), p. 15.
2. L. D. Alexander, "Towards an Understanding of Strategy Implementation Problems," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1982), p. 147.
3. P. Miesing, "Integrating Planning with Management, " *Long Range Planning* (October 1984), pp. 118–124.

"The Future Catches Up with a Strategic Planner," *Business Week* (June 27, 1983), p. 62.

4. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962), p. 14.
5. A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, N.Y.: Doubleday, Anchor Books, 1972).
6. J. R. Galbraith and D. A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 47.
   P. H. Grinyer and M. Yasai-Ardekani, "Strategy, Structure, Size, and Bureaucracy," *Academy of Management Journal* (September 1981), pp. 471–486.
   P. Lorange, *Implementation of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 109.
   L. G. Hrebiniak and W. F. Joyce, *Implementing Strategy* (New York: Macmillan, 1984), pp. 65–92.
7. Galbraith and Nathanson, p. 139.
8. D. R. Dalton, W. D. Todor, M. J. Spendolini, G. J. Fielding, and L. W. Porter, "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review* (January 1980), pp. 49–64.
9. Hrebiniak and Joyce, p. 70.
10. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock Publications, 1961).
11. P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1967), p. 138.
12. William K. Hall, "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification," *Business Horizons* (February 1978), p. 19.
13. "Evolving the GE Management System," *General Electric Monogram* (November–December 1977), p. 4.
14. M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985), pp. 395–398.
15. Porter, p. 322.
16. Hrebiniak and Joyce, pp. 85–86.
17. J. L. Brown and N. M. Agnew, "The Balance of Power in a Matrix Structure," *Business Horizons* (November–December 1982), pp. 51–54.
18. P. G. W. Keen, "Communications in the 21st Century: Telecommunications and Business Policy," *Organizational Dynamics* (Autumn 1981), pp. 54–67.
19. A. L. Frohman, "Technology as a Competitive Weapon," *Harvard Business Review* (January–February 1982), p. 97.
20. R. A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship," *California Management Review* (Spring 1984), pp. 154–166.

21. G. Pinchot, *Intrapreneuring, or Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* (New York: Harper & Row, 1985) as reported by J. S. DeMott, "Here Come the Intrapreneurs," *Time* (February 4, 1985), pp. 36–37.

22. E. C. Gottschalk, "Allied Unit, Free of Red Tape, Seeks To Develop Orphan Technologies," *Wall Street Journal* (September 13, 1984), p. 29.

23. M. Magnet, "Acquiring without Smothering," *Fortune* (November 12, 1984), p. 26.

24. C. Dolan, "Tektronix New-Venture Subsidiary Brings Benefits to Parent, Spinoffs," *Wall Street Journal* (September 18, 1984), p. 31.

25. Burgelman, pp. 162–164.

26. D. H. Thain, "Stages of Corporate Development," *The Business Quarterly* (Winter 1969), pp. 32–45.
B. R. Scott, "Stages of Corporate Development" (Boston: Intercollegiate Case Clearing House, no. 9-371-294, 1971); and "The Industrial State: Old Myths and New Realities," *Harvard Business Review* (March–April 1973).
R. V. Tuason, "Corporate Life Cycle and the Evaluation of Corporate Strategy," *Proceedings, The Academy of Management* (August 1973), pp. 35–40.

27. W. M. Bulkeley, "As Polaroid Matures, Some Lament a Decline in Creative Excitement," *Wall Street Journal* (May 10, 1983), p. 1.

28. M. J. Williams, "McDonald's Refuses to Plateau," *Fortune* (November 12, 1984), p. 40.

29. Thain, p. 39.

30. N. R. Smith and J. B. Miner, "Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory," *Strategic Management Journal* (October–December 1983), pp. 325–340.
F. Hoy, B. C. Vaught, and W. W. Buchanan, "Managing Managers of Firms in Transition from Stage I to Stage II," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1982), pp. 152–153.
K. Smith and T. Mitchell, "An Investigation into the Effect of Changes in Stages of Organizational Maturation on a Decision Maker's Decision Priorities," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1983), pp. 7–9.

31. Galbraith and Nathanson, p. 118.

32. D. A. Tansik, R. B. Chase, and N. J. Aquilano, *Management: A Life Cycle Approach* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1980).
J. R. Kimberly, R. H. Miles, and Associates, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980).

33. C. Waterloo, "Big Shakeout in Electronics Tests Concern," *Wall Street*

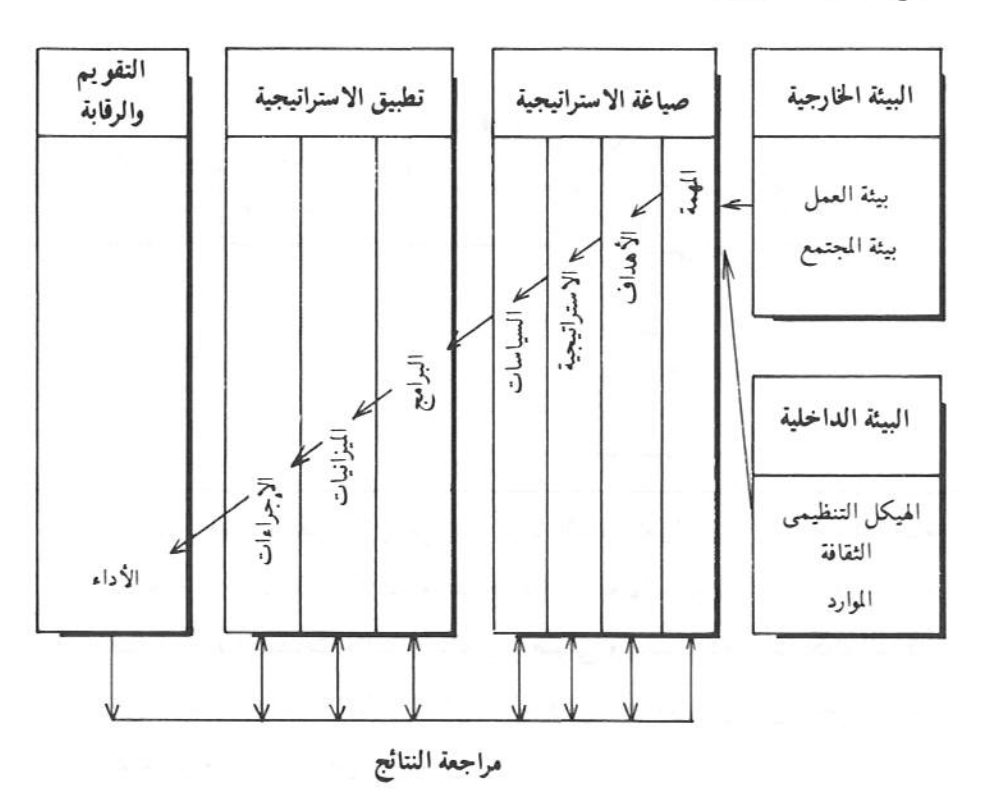
Journal (November 9, 1983), p. 31.

34. C. W. Hofer, E. A. Murray, Jr., R. Charam, and R. A. Pitts, *Strategic Management: A Casebook in Business Policy and Planning* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1980), p. 19.
M. Leontiades, "Choosing the Right Manager to Fit the Strategy," *Journal of Business Strategy* (Fall 1982), pp. 58–69.
J. G. Wissema, H. W. Van Der Pol, and H. M. Messer, "Strategic Management Archetypes," *Strategic Management Journal* (January–March 1980), pp. 37–47.
L. J. Stybel, "Linking Strategic Planning and Management Manpower Planning," *California Management Review* (Fall 1982), pp. 48–56.
R. A. Bettis and W. K. Hall, "The Business Portfolio Approach—Where It Falls Down in Practice," *Long Range Planning* (April 1983), pp. 95–104.
A. D. Szilagyi, Jr. and D. M. Schweiger, "Matching Managers to Strategies: A Review and Suggested Framework," *Academy of Management Review* (October 1984), pp. 626–637.
35. A. K. Gupta and V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal* (March 1984), p. 36.
36. H. Deresky and T. T. Herbert, "The Strategic Contingency in the General Manager's Role," a paper presented to the Academy of Management, San Diego, California, August 1985, p. 11.
37. J. B. Miner and M. G. Miner, *Personnel and Industrial Relations,* 3rd ed. (New York: Macmillan, 1977), pp. 194–196.
38. Miner and Miner, p. 196.
39. M. A. Harris, "IBM: More Worlds to Conquer," *Business Week* (February 18, 1985), p. 85.
40. R. Pascale, "Fitting New Employees into the Company Culture," *Fortune* (May 28, 1984), pp. 28–42.
41. S. J. Carroll, Jr. and H. L. Tosi, Jr., *Management by Objectives* (New York: Macmillan, 1973), p. 3.
42. M. D. Richards, *Organizational Goal Structures* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 128.
43. Carroll and Tosi, p. 16.
44. Galbraith and Nathanson, p. 99.
45. E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1971).
E. A. Locke, "How to Motivate Employees" (Paper presented at the NATO conference on changes in the nature and quality of working life, Thessaloniki, Greece, August 19–24, 1979.) Cited in E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981), p. 3.

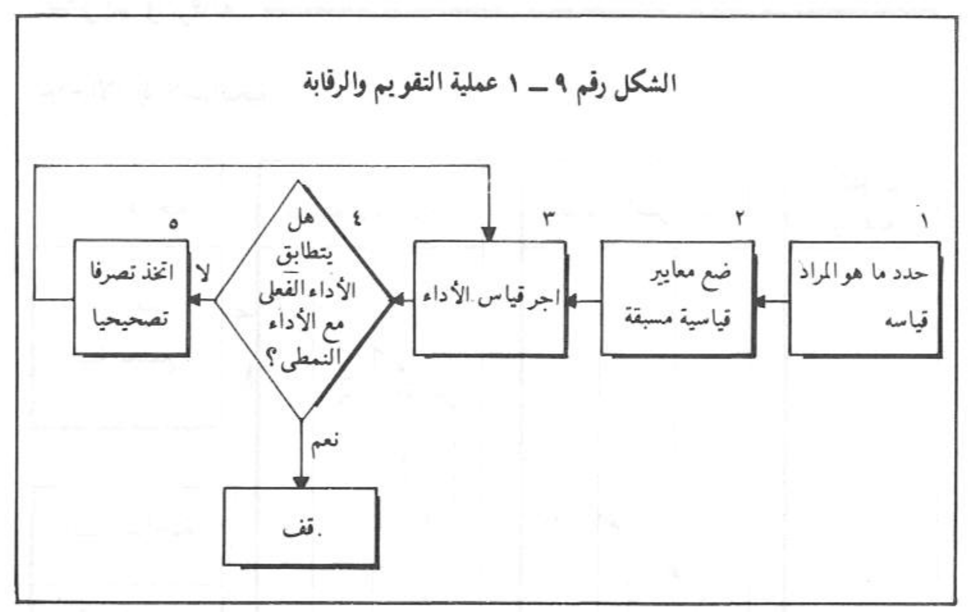
الفصل التاسع

التقويم والرقابة

نموذج الإدارة الاستراتيجية



إن الجزء الأخير من نموذج الإدارة الاستراتيجية هو تقويم الأداء والرقابة على أنشطة العمل. تتبع الرقابة التخطيط. تتضمن الرقابة أن المنشأة تحقق الأهداف التى تسعى لتحقيقها. تقارن عملية الرقابة الأداء الفعلى بالنتائج المرغوبة وتوفر مراجعة النتائج اللازمة لتقويم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر، كما أن نشاط التخطيط يتضمن وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف[1]. يمكن النظر إلى هذه العملية فى صورة نموذج يتكون من خمس خطوات كما هو موضح فى الشكل رقم ٩ ــ ١:



الشكل رقم ٩ ــ ١ عملية التقويم والرقابة

١ ــ حدد ما هو المراد قياسه: ينبغى على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها. يجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعى وثابت. ينبغى أن يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة فى كل عملية وهى العناصر التى تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو أكبر عدد من المشكلات.

٢ ــ ضع معايير للأداء : تتكون معايير الأداء المستخدمة فى قياس الأداء من تفاصيل الأهداف الاستراتيجية. تتمثل هذه المعايير فى قياسات لنتائج الأداء المقبولة. يحتوى كل معيار عادة على مدى سماح حيث تقبل الانحرافات الواقعة فى داخله كنتائج مرضية. يمكن وضع هذه المعايير ليس للنتائج النهائية فقط ولكن أيضا للمراحل الوسيطة فى عملية الإنتاج.

٣ ــ قياس الأداء الفعلى : يجب إجراء القياس فى أوقات محددة مسبقا.

٤ ــ قارن بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى : تتوقف عملية القياس إذا وقع الأداء الفعلى داخل مدى السماح المحدد.

٥ ــ اتخاذ تصرف تصحيحى. يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا وقع الأداء الفعلى خارج منطقة السماح المحددة. يجب فى هذه الحالة تحديد ما يلى :

أ) هل نتج الانحراف عن تقلبات بالصدفة ؟

ب) هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطىء ؟

جـ) هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة ؟

يجب إتخاذ الإجراءات اللازمة ليس لتصحيح الانحراف فقط لكن أيضا لمنعه من الحدوث مرة أخرى.

يوضح نموذج الإدارة الاستراتيجية أن معلومات الرقابة والتقويم ترد إلى العملية الإدارية بأكملها لكى تُستوعب و يُستفاد منها. تتكون هذه المعلومات من بيانات الأداء وتقارير عن الأنشطة (التى يتم تجميعها فى الخطوة الثالثة فى الشكل رقم ٩ ــ ١ المبين سابقا). ينبغى على الإدارة التنفيذية إذا كان الأداء غير المرضى نتيجة لسوء استخدام عمليات الإدارة الاستراتيجية أن تكون على علم بذلك حتى يتسنى لها

تصحيح أداء الموظف المعنى. لا حاجة هنا لإشراك الإدارة العليا، لكن ينبغى على أفراد الإدارة العليا والتنفيذية إذا كان الأداء غير المرضى ناتجا عن هذه العمليات نفسها أن يكونوا على علم بذلك لكى يتمكنوا من إعداد برامج تنفيذ أو إجراءات جديدة.

٩ ـــ ١ قياس الأداء

تتوقف أدوات القياس على طبيعة الوحدة التنظيمية التى يراد قياسها بالإضافة إلى الأهداف المراد تحقيقها. تكون بعض أدوات القياس، مثل العائد على الاستثمار، ملائمة جدا لقياس مقدرة المنشأة أو القطاع على تحقيق هدف الربحية. لكن لا تصلح هذه الأدوات لتقويم أهداف أخرى ترغب المنشأة فى تحقيقها؛ مثل المسئولية الاجتماعية أو تنمية الأفراد. تتطلب الأهداف المختلفة أدوات قياس مختلفة. لا يكفى مقياس العائد على الاستثمار بمفرده كأداة رقابية شاملة برغم أن الربحية هى الهدف المهم للمنشأة. يمكن حساب العائد على الاستثمار على سبيل المثال بعد تجميع الأرباح فى نهاية فترة معينة. يخبر هذا المقياس عما حدث وليس عما يحدث أو سوف يحدث. تحتاج المنشأة بناء على ذلك لإعداد مقاييس أخرى للتنبؤ بالأرباح المحتملة. يشار إلى مثل هذه المقاييس كأدوات رقابة توجيهية أو «للتغذية الأمامية» لأنها تقيس المتغيرات التى تؤثر على الربحية.

مقاييس أداء المنشأة:

نسبة العائد على الاستثمار هى أكثر الطرق شيوعا لقياس أداء المنشأة فيما يتعلق بالأرباح. تحسب هذه النسبة كما شرح فى الفصل الثانى بقسمة صافى الأرباح، قبل حساب الضرائب على إجمالى الأصول. هناك عدد من المزايا فى استخدام هذه النسبة ولكن هناك أيضا بعض العيوب. يبين الجدول رقم ٩ ـــ ١ بعض هذه المزايا والعيوب.

الجدول رقم ٩ ــ ١ مزايا وعيوب نسبة العائد على الاستثمار كمقياس لأداء المنشأة

المــزايــا
١ ــ تمثل نسبة العائد على الاستثمار رقما واحداً شاملاً يتأثر بكل ما حدث.   ٢ ــ تقيس هذه النسبة مدى نجاح مدير القطاع فى استخدام أصول المنشأة فى تحقيق الأرباح. وهى أيضا أسلوب جيد لتقويم مشروعات الاستثمار الرأسمالية.   ٣ ــ توفر هذه النسبة أساسا مشتركا لمقارنة عدة وحدات أو أقسام.   ٤ ــ تعطى الدافع لاستغلال الأصول المتاحة بكفاءة.   ٥ ــ تعطى الدافع للحصول على مزيد من الأصول فقط عندما يؤدى ذلك القرار إلى زيادة العائد على الاستثمار.
العيــــوب
١ ــ تتأثر نسبة العائد على الاستثمار بسياسة الاستهلاك. تؤثر الاختلافات بين القطاعات بشأن كمية الاستهلاك التى تخصم من الايرادات فى أداء العائد على الاستثمار. تقلل أساليب الاستهلاك السريع من العائد على الاستثمار مما يتعارض مع تحليل القيمة الحالية للايرادات المتوقعة كأساس للميزانية الرأسمالية.   ٢ ــ تتأثر نسبة العائد على الاستثمار بالقيمة الدفترية للأصول. تتمتع المصانع القديمة بقاعدة استثمارية أقل من المصانع الجديدة وذلك بسب الأصول المستهلكة فى النوع الأول مما يؤدى إلى زيادة العائد على الاستثمار فى المصانع القديمة (يلاحظ أيضا تأثير التضخم فى قيمة الاستثمار). يلاحظ أيضا أنه يمكن تقليل الاستثمار فى الأصول أو التخلص من بعض الأصول بغرض زيادة العائد على الاستثمار.   ٣ ــ يقوم فى كثير من المنشآت التى تستخدم نسبة العائد على الاستثمار قطاع بالبيع لقطاع آخر. تحدث نتيجة لذلك ظاهرة التسعير التحويلى. يعانى مديرو بعض المراكز الاستثمارية ما دام التسعير التحويلى يتم ولو نظريا على أساس التأثير الإجمالى على أرباح المنشأة. من الصعب تحديد التسعير التحويلى بشكل عادل يحقق المساواة.

تابع جدول ٩ ــ ١

العيوب
٤ ــ إذا عمل أحد القطاعات فى صناعة تسودها ظروف مواتية فى حين عمل قطاع آخر فى صناعة تسودها ظروف غير مواتية سيظهر القطاع الأول بمظهر أفضل تلقائيا.
٥ ــ الفترة الزمنية المعنية هنا هى فى الأجل القصير. يجب قياس أداء مدير القطاع على الأجل الطويل. هذه هى الفترة الزمنية لقياس طاقة الإدارة العليا.
٦ ــ تؤثر الدورة التجارية بشدة فى أداء العائد على الاستثمار بغض النظر عن ــ أو برغم ــ الأداء الإدارى.

من المقاييس الشائعة الأخرى ربحية السهم والعائد على الملكية. يعانى مقياس ربحية السهم من بعض النقائص عندما يستخدم لتقويم الأداء الماضى والمستقبلى. قد يكون لهذا المقياس قيم مختلفة ولكنها صحيحة ومقبولة اعتمادا على المبدأ المحاسبى المستعمل، وذلك بسبب وجود هذه المبادىء المحاسبية البديلة. ثانيا، تحسب ربحية السهم على أساس الربحية المستحقة، لذلك فإن تحويل الربحية إلى دخل نقدى قد يتم فى الأجل القريب أو الأجل البعيد. لا يدخل نتيجة لذلك فى حساب ربحية السهم القيمة الزمنية للنقود. لا تعتبر نتيجة لهذه العيوب وغيرها ربحية السهم فى حد ذاتها مقياسا دقيقا لأداء المؤسسة[٢].

مقاييس أصحاب المصالح

يهتم أصحاب المصالح فى بيئة عمل المنشأة بنشاطها وأدائها كما ذكر فى الفصل الرابع. يستخدم كل فريق معايير خاصة لتحديد جودة أداء المنشأة. تتعلق هذه المعايير

عادة بالآثار المباشرة وغير المباشرة لنشاط المنشأة على أصحاب المصالح. يقترح فريمان على الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكى يكون لدى الإدارة سجل واضح بهذا الشأن[٣]. يحتوى الجدول رقم ٩ ــ ٢ على بعض هذه المقاييس.

الجدول رقم ٩ ــ ٢ عينة لبطاقة تسجيل الأهداف مع أصحاب الحقوق

فئة أصحاب الحقوق	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
العملاء	المبيعات (القيمة والكمية) العملاء الجدد عدد الاحتياجات الجديدة للعملاء التى تم توفيرها أو (محاولة توفيرها).	نمو المبيعات معدل دوران العملاء المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	تكلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون وفرة المواد الأولية	معدل النمو فى تكاليف المواد الأولية معدل النمو فى زمن التسليم معدل النمو فى المخزون الأفكار الجديدة من قبل الموردين
الممولون	ربحية السهم سعر السهم فى السوق عدد القوائم التى توصى بشراء أسهم الشركة العائد على الملكية	المقدرة على إقناع سوق الأوراق المالية باستراتيجية النمو فى العائد على الملكية.

تابع جدول ٩ ــ ٢

فئة أصحاب الحقوق	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
الموظفون	عدد الاقتراحات الإنتاجية عدد الشكاوى والتظلمات	عدد الترقيات من الداخل معدل دوران العمالة
الهيئة التشريعية	عدد التشريعات التى تؤثر على المنشأة العلاقات مع الأعضاء والمستشارين المهمين	عدد التعليمات الجديدة التى تؤثر فى الصناعة نسبة حالات التعاون إلى حالات المنافسة
هيئات حماية المستهلك	ـ عدد الإجتماعات ـ عدد مرات تكوين الأحلاف ـ عدد المجابهات غير الودية ـ عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير فى السياسات نتيجة ضغوط هذه الهيئات عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة من هذه الهيئات
المدافعون عن البيئة	ـ عدد الاجتماعات ـ عدد الشكاوى المتعلقة بهيئة حماية البيئة ـ عدد المجابهات غير الودية ـ عدد مرات تكوين الائتلافات ـ عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير فى السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة. عدد مرات المطالبة بالعون الصادرة عن المدافعين عن البيئة

SOURCE: R. E. Freeman, ***Strategic Management*** (Boston Pitman Publishing, Inc., 1984), p. 179.

مقاييس القيمة المضافة :

باقتراض أنه لا بد من وجود نواقص فى أى تقويم يقترح هوفر استخدام ثلاثة مقاييس جديدة لتقويم نتائج أداء المنشأة (راجع الجدول رقم ٩ ــ ٣). ترتكز هذه القياسات على القيمة المضافة وهى محاولات لقياس ما تقدمه المنشأة للمجتمع بشكل

مباشر. القيمة المضافة هى الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأ ولية والأجزاء المشتراة. أما العائد على القيمة المضافة فهو نتيجة قسمة صافى الأ رباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة ثم تحويل ذلك إلى نسبة مئوية. تبين الدراسات المبدئية التى أجراها هوفر ميل العائد على القيمة المضافة للثبات بين ١٢٪ و١٨٪ بالنسبة لمعظم الصناعات فى مراحل النضج أو الإشباع. يعتقد هوفر أن العائد على القيمة المضافة يمثل مقياسا أفضل لأداء المنشأة على صعيد صناعات مختلفة إذا قورن بغيره من المعايير المستخدمة حاليا[٤].

الجدول رقم ٩ ـ ٣ ثلاثة مقاييس جديدة لأداء المنشأة

خصائص الأداء	بعض القياسات التقليدية	القياسات الجديدة المقترحة
النمو	قيمة المبيعات، كمية المبيعات، قيمة الأصول	القيمة المضافة ٭
الكفاءة	الربح الإجمالى، صافى الأ رباح، نسبة صافى الأ رباح إلى قيمة المبيعات	العائد على القيمة المضافة+
استغلال الأصول	العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال، نصيب السهم فى الإيرادات	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار.

SOURCE: C. W. Hofer, "ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance," in R. Lamb, ed., ***Advances in Strategic Management,*** vol. 2 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983), P. 50. Copyright © 1983 by C. W. Hofer. Reprinted by permission.

طبع بإذن

٭ القيمة المضافة = قيمة المبيعات ـ تكلفة المواد الأ ولية والأجزاء المشتراة

$$(+)\ \text{العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافى الأ رباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100\%$$

قيمة ملكية حملة الأسهم :

تستخدم كثير من المنشآت قيمة ثروة حملة الأسهم كمقياس أفضل لأداء المنشأة وفعالية الإدارة الاستراتيجية وذلك اعتقاداً منها أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار وحصة السهم فى الايرادات ليست مؤشرات يعتمد عليها فيما يتعلق بالقيمة الاقتصادية للمنشأة[٥]. تعرف قيمة ثروة حملة الأسهم بأنها حصيلة مجموع الأرباح الموزعة مضافا إليها الزيادة فى قيمة الأسهم. يحدد هذا المقياس ما إذا كانت المنشأة تحقق نسبة عائد أكبر مما يطالب به المستثمرون فى سوق الأوراق المالية. يشرح رابابورت (Rappaport) وهو من أكبر مؤيدى هذا المقياس كيفية استعماله :

> **تقدر هذه الطريقة التى أشير إليها باسم (مدخل قيمة ثروة المساهمين) القيمة الاقتصادية لأى استراتيجية فى صورة الدخل النقدى المتوقع مخصوماً بسعر فائدة الخصم فى السوق. يكون هذا الدخل النقدى القاعدة للعائد المتوقع لحملة الأسهم من الأرباح الموزعة وارتفاع قيمة الأسهم[٦].**

دل بحث ميدانى شمل كبار مديرى شركات فورشن الخمسمائة على أن ٣٠٪ منهم يختارون مشروعات الاستثمار على أساس إسهام هذه المشروعات فى ثروة المساهمين. دل نفس البحث على أن عددا من المنشآت التى لا تستخدم هذا المدخل الآن بدأت تجرب هذه الطرق المبنية على مفهوم القيمة[٧].

تقويم الإدارة العليا :

يقوم مجلس الإدارة الأداء الوظيفى لرئيس المنشأة وغيره من أعضاء الإدارة العليا من خلال اللجان الفرعية للاستراتيجية والمراجعة والرواتب. يهتم مجلس الإدارة أساسا بالربح الإجمالى مقيسًا بالعائد على الاستثمار والعائد على رأس المال وحصة السهم فى

الإيرادات وقيمة ثروة المساهمين. يمثل عدم وجود أرباح فى المدى القصير أحد الاعتبارات المؤدية إلى إنهاء خدمة رئيس أى منشأة أعمال[٨]. يهتم مجلس الإدارة بعوامل أخرى. يقترح ماسو ينى (McSweeney) على سبيل المثال ضم عدد من العناصر الهامة فى شكل بطاقة درجات لكى يستخدمها مجلس الإدارة. يشمل الشكل رقم ٩ ــ ٢ مثالاً على بطاقة الدرجات المشار إليها.

يجب على مجلس الإدارة كما هو موضح فى الشكل رقم ٩ ــ ٢ أن يُقوم الإدارة العليا ليس فقط على أساس العائد بل أيضا على أساس عوامل تتعلق بممارسة الإدارة الاستراتيجية. هل قام فريق الإدارة العليا بوضع أهداف معقولة على الأمدين: البعيد والقريب؟ هل عمل هذا الفريق عن قرب مع الإدارة التنفيذية لرسم خطط تنفيذ وجداول زمنية وميزانيات واقعية؟ هل أعدت الإدارة العليا ونفذت مقاييس مناسبة لأداء المنشأة والقطاعات بغرض مراجعة النتائج والرقابة؟ هل قدمت الإدارة إلى مجلس الإدارة معلومات كافية عن أداء المنظمة قبل اتخاذ القرارات الهامة؟ يجب إثارة هذه الأسئلة وغيرها بواسطة مجلس الإدارة عند تقو يم أداء الإدارة العليا.

يتم تحديد العناصر التى يستخدمها مجلس الإدارة لتقو يم الإدارة العليا على أساس الأهداف المتفق عليها بين المجلس وأعضاء الفريق الإدارى. يجب إدراج تحسين العلاقات مع المجتمع المحلى وتحسين عوامل الأمان فى عملية التقو يم إذا تم اختيار هذه العناصر ضمن الأهداف المقررة للعام القادم أو الأعوام الخمسة القادمة. كما يجب بالإضافة إلى ذلك إدراج عوامل أخرى تؤثر فى الربحية مثل حصة السوق وجودة المنتج وكثافة الاستثمار. (من البحث الخاص بأثر استراتيجية السوق على الأ رباح المفصل فى الفصل السادس)[٩].

الشكل رقم ٩ ــ ٢ قائمة تسجيل لتقويم الإدارة العليا

قائمة تسجيل عامة	جيــد	مقبــول	ضعيف
العائد على رأسمال المساهمين			
العائد على المبيعات			
إدارة أصول المساهمين			
إقامة هيكل تنظيمى جيد			
تطوير وإعداد الخلفاء الذين سيحلون محل المديرين الحاليين			
تطوير منتجات تتمتع بحقوق الملكية			
تطوير الروح المعنوية فى المنظمة			
تطوير صورة إيجابية للمنشأة			
تطوير إمكانية النمو			
حصة المنشأة فى سوق الصناعة مقسمة إلى قطاعات			
التخلص من الاستثمارات			
الاقتناء			
تطبيق البحث والتطوير			
تطبيق الهندسة والتقنية			
النشاط الدولى			

SOURCE: E.McSweeney, "A Scorecard for Rating Management," ***Business Week*** (June 18. 1974), p. 15. Reprinted from the June 18, 1974 issue of ***Business Week*** by special permission. Copyright © 1974 by McGraw-Hill, Inc.

طبع بإذن

مجالات الأداء الرئيسية :

يجب على الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال أن تحدد «مجالات الأداء الرئيسية». يجب أن تعكس هذه المجالات أهداف المنشأة المهمة. تشتمل هذه

المجالات كما اقترح ستونر على «الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة التى يجب أن تعمل بفعالية لكى يتحقق النجاح لهذه الوحدة أو المنظمة»[١٠]. تساعد أدوات الرقابة العامة التى تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على وضع أنظمة رقابة ومعدلات أداء أكثر تفصيلا للمستويات الإدارية الأدنى. حددت شركة جنرال إلكتريك ثمانية مجالات أداء رئيسية ووضعت معدلات أداء لها. نوضح هذه المجالات فيما يلى :

١ ــ الربحية : اختارت شركة جنرال إلكتريك الأرباح الإجمالية مخصوما منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية.

٢ ــ المركز السوقى : حصة السوق وتشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.

٣ ــ الإنتاجية : يستخدم مقياسان لهذا الغرض ــ تكلفة العمل وقيمة الاستهلاك منسوبة لحجم الإنتاج. يمكن ذلك الشركة من تقويم فعالية استخدام العمالة والمعدات المستعملة.

٤ ــ قيادة المنتجات : يقوم المسئولون عن إدارات الشئون الهندسية والإنتاج والتسويق والشئون المالية فى وحدات الأعمال التابعة لشركة جنرال إلكتريك كل عام بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقى لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها.

٥ ــ تنمية الأفراد : يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب الذى تتبعه شركة جنرال إلكتريك فى سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية فى القوى العاملة.

٦ ــ اتجاهات العاملين : يتم قياس اتجاهات العاملين نحو الشركة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطريق غير مباشر عن طريق بيانات الغياب ودوران العمل.

٧ ــ المسئولية العامة : تم إعداد مؤشرات لتقويم مدى نجاح شركة جنرال إلكتريك فى تحمل مسئولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع المحلى .

٨ ــ الموازنة بين أهداف المدى القريب والمدى البعيد : تم إجراء دراسة متعمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار فى المستقبل[١١] .

المراجعات الاستراتيجية :

يستخدم أسلوب مراجعة أنشطة المنشأة من قبل بيوت الاستشارات المختلفة لقياس الأداء و يُوصَى باستخدامه بشكل متزايد من قبل كل من مجالس الإدارة وشاغلى المناصب الإدارية العليا . أعدت مراجعات الإدارة لتقويم الأنشطة المختلفة مثل مسئولية المنشأة الاجتماعية ، والمجالات الوظيفية مثل إدارة التسويق ، والقطاعات مثل القطاع الدولى . هذا بالاضافة إلى تقويم المنشأة ذاتها فى شكل مراجعة استراتيجية (راجع الفصل الثانى) . من المحتمل أن يعم استخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية بين المنشآت التى تعنى بمتابعة الأنشطة التى تؤثر على فعالية وكفاءة المنشأة ككل . يجب أن تعد المراجعة الاستراتيجية ، لكى تكون فعالة ، بشكل متوازم مع عملية أو نموذج الإدارة الاستراتيجية للمنشأة .

مقاييس أداء القطاع أو الوحدة الوظيفية :

تستخدم المنشآت أساليب متنوعة للتقويم والرقابة على أداء القطاعات ووحدات الأعمال الاستراتيجية والإدارات الوظيفية . تستخدم المنشأة إذا كانت مركبة من وحدات أعمال استراتيجية أو قطاعات الكثير من نفس مقاييس الأداء (العائد على الاستثمار على سبيل المثال) التى تستخدمها فى قياس أداء المنشأة ككل . قد تنشىء

المؤسسة مراكز مسئولية إذا تمكنت من فصل وحدات وظيفية معينة مثل إدارة البحث والتطوير.

تمثل الميزانيات إدارة رقابة هامة بكل تأكيد. تعتمد الإدارة العليا خلال مرحلة رسم وتنفيذ الاستراتيجية سلسلة من البرامج والميزانيات المتعلقة بها والمقدمة من وحدات الأعمال المختلفة[١٢]. تتم خلال عملية التقويم والرقابة مقارنة المصروفات الفعلية بالمصروفات المقدرة فى الخطة، بهدف تقدير درجة التفاوت بينهما. يتم ذلك الإجراء شهريا. من المحتمل أن تطلب الإدارة بالإضافة إلى ذلك تقارير إحصائية دورية بخصوص العناصر الرئيسية مثل عدد العقود الجديدة المبرمة مع العملاء وحجم أوامر الشراء وأرقام الإنتاجية إلى غير ذلك[١٣].

تقويم قطاع أو وحدة أعمال استراتيجية :

يتم فى شركة نورتون كمبانى تقويم كل وحدة أعمال بعمق مرة كل سنتين. تقوم بإجراء هذا التقويم لجنة التوجيه الاستراتيجى المكونة من رئيس الشركة ونائب الرئيس للشئون المالية وثمانية من نواب الرئيس المسئولين عن القطاعات المختلفة والمراقب العام ومساعده ونائب الرئيس لشئون تنمية المنشأة ومساعد نائب الرئيس. يمثل أمام اللجنة فى ذلك الوقت المدير المسئول عن وحدة الأعمال الاستراتيجية حيث يقدم استراتيجية تفصيلية لكل جزء من أجزاء العمليات فى وحدته، وتقوم اللجنة بتقويم أداء الوحدة على أساس الأهداف السابقة وتتوصل من ذلك إلى تحديد مركزها الاستراتيجى داخل المنشأة و بالتالى مستقبلها.

تنظر لجنة التوجيه الاستراتيجى إلى وحدة الأعمال الاستراتيجية من زوايا متعددة : العائد على صافى الأصول والعائد على المبيعات ومعدل دوران الأصول واستراتيجية حصة السوق. قد تختبر اللجنة معدل نمو المبيعات مقابل معدل نمو السوق

ومقابل استراتيجية حصة السوق. تنظر اللجنة أيضا إلى المنافسة وجوانب القوة والضعف النسبية والإيرادات النقدية مقابل استراتيجية حصة السوق. تضع اللجنة وحدة الأعمال فى المصفوفة المكونة من عاملى النمو وحصة السوق، والتى تمثل المؤسسة بأكملها، لتحدد موقع هذه الوحدة بالنسبة لغيرها من وحدات المنشأة[١٤].

تنظر لجنة التوجيه الاستراتيجى إلى وحدة الأعمال الاستراتيجية من كل الزوايا وتوجه عدداً من الأسئلة النافذة الذكية البعيدة الأثر. فيما يلى عدد من هذه الأسئلة :

تقويم وحدة أعمال استراتيجية فى شركة نورتون (Norton Co.)

- كيف تساهم هذه الوحدة فى النظام الكلى للمنشأة ؟
- هل تساعد فى تحقيق التوازن الإجمالى ؟
- هل تزيد الوحدة أو تقلل من طبيعة النشاط الدورى للمنشأة ؟
- ما هى علاقة الوحدة بالتقنيات والعمليات وأجهزة التوزيع الخاصة بالمنشأة ؟
- ما هو مدى نجاح الوحدة كمنافس ؟
- كيف يقدرها العملاء والمنافسون ؟
- هل تساعد الوحدة على تحسين أو الإضرار بسمعة المنشأة فى سوق الاستثمار؟
- ما هى مهمة الوحدة وأسلوب عملها من حيث البناء أو الصيانة أو الحصاد ؟
- هل استراتيجيتها الحالية مناسبة ؟
- هل يمكن أن تربح، كيف فى حالة نعم ؟
- لماذا، إذا حدث تغير فى الاستراتيجية أو الأداء منذ المراجعة السابقة، حدث هذا التغير؟

• على ماذا يدل هذا التحليل بخصوص ربحية هذه الوحدة مقارنة بمثيلاتها من وحدات الأعمال ؟

SOURCE: D. R. Melville "Top Management's Role in Strategic Planning," ***The Journal of Business Strategy,*** vol. 1, no. 4, (Spring 1981), p. 63. Reprinted by permission from the ***Journal of Business Strategy.***

طبع بإذن

مراكز المسئولية :

يمكن وضع أنظمة الرقابة لمتابعة وظائف أو مشروعات أو قطاعات معينة. تستخدم الميزانيات عادة للرقابة على المؤشرات المالية للأداء. تستخدم مراكز المسئولية لعزل وحدة بذاتها لكى يتسنى تقويمها بمفردها وبمعزل عن باقى المنشأة. يرأس وحدة المسئولية مدير مسئول عن أدائها. تستخدم الوحدة موارد (تقاس فى شكل تكاليف) لإنتاج خدمة أو منتج (يقاس فى شكل كمية أو إيرادات). هناك خمسة أنواع رئيسية من مراكز المسئولية يتم تحديدها على أساس الأسلوب المتبع فى قياس الموارد والخدمات والمنتجات بواسطة نظام الرقابة فى المنشأة[١٥] :

١ — مراكز التكلفة النمطية : يتم حساب التكاليف النمطية، وهى تستخدم أساسا فى مصانع الإنتاج، لكل عملية على أساس البيانات التاريخية. يتم من أجل تقويم أداء المركز ضرب التكاليف النمطية الكلية فى عدد الوحدات المنتجة للحصول على التكلفة المتوقعة للإنتاج، ثم يقارن الناتج بالتكلفة الفعلية للإنتاج.

٢ — مراكز الإيرادات : يقاس الإنتاج عادة فى شكل قيمة أو كمية المبيعات بصرف النظر عن تكلفة الموارد المستعملة (مثل الرواتب). يتم الحكم إذن على المركز من حيث الفعالية وليس الكفاءة. تحدد فعالية منطقة البيع على سبيل المثال

بمقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المتوقعة أو بمبيعات العام السابق. لا تدخل الأرباح فى الحسبان لأن إدارة المبيعات لا سيطرة لها على تكلفة المنتجات المبيعة.

٣ ــ مراكز التكلفة : تقاس الموارد بقيمتها النقدية بصرف النظر عن تكلفة الخدمة أو السلعة. تعد الميزانيات إذن على أساس المصروفات التى يمكن حسابها مقدما بالإضافة إلى المصروفات الاختيارية. تنشأ مراكز التكلفة عادة فى إدارات الشئون الإدارية والخدمات والبحوث. تنفق المنظمة أموالاً على هذه الإدارات فى حين أنها لا تساهم فى الإيرادات إلا بطريق غير مباشر.

٤ ــ مراكز الأرباح : يقاس الأداء على أساس الفرق بين الإيرادات (وهى مقياس للإنتاج) وبين المصروفات (وهى مقياس للموارد). ينشأ مركز الأرباح عادة عندما يتوفر لدى الوحدة التنظيمية السيطرة على كل من الموارد والإنتاج سواء فى صورة منتجات أو خدمات. يمكن بواسطة إنشاء هذه المراكز تنظيم المنشأة على شكل قطاعات مستقلة يتخصص كل منها فى خط منتجات معين. يعطى مدير كل قطاع الاستقلال الكافى لتمكينه من المحافظة على مستويات مرضية للأرباح. يمكن جعل بعض الوحدات التنظيمية، التى لا ينظر إليها عادة على أنها مستقلة، مستقلة بغرض تقويم مراكز الأرباح. يمكن على سبيل المثال تحويل إدارة الإنتاج من مركز تكلفة معيارية (مركز تكلفة) إلى مركز أرباح عن طريق السماح لهذه الإدارة بتقاضى سعر تحويلى لكل سلعة «تبيعها» لإدارة المبيعات. يشكل الفرق بين تكلفة الإنتاج للوحدة وسعر التحويل المتفق عليه صافى الأرباح لكل وحدة.

٥ ــ مراكز الاستثمار : يقاس أداء مركز الاستثمار، كما هو الحال فى مراكز الأرباح، على أساس الفرق بين الموارد وبين الخدمات أو المنتجات. يتجاهل

تقويم أداء القطاعات فى المنشآت الصناعية على أساس الأرباح فقط حجم الأصول المستغلة فى كل قطاع حيث تحتاج هذه القطاعات عادة إلى كثير من الأصول الثابتة، مثل الآلات والمعدات والمبانى لصنع منتجاتها. يحقق على سبيل المثال قطاعان فى منشأة واحدة نفس الأرباح لكن يمتلك واحد منهما مصنعا قيمته ثلاثة ملايين دولار فى حين يمتلك الآخر مصنعا قيمته مليون دولار فقط. الأرباح واحدة فى القطاعين، لكن من الواضح أن أحدهما أكثر كفاءة من الآخر: ينتج المصنع الأصغر عائداً أكبر للمساهمين على رأسمالهم المستثمر.

يمثل العائد على الاستثمار أكثر الأدوات شيوعا لقياس أداء مراكز الاستثمار. هناك مقياس آخر يسمى فائض الدخل ويحسب بواسطة طرح مصاريف الفوائد من صافى الدخل. تحسب هذه الفوائد على أساس الفوائد التى تدفعها المنشأة للدائنين والمتعلقة بالأصول المستخدمة. ويمكن حسابها أيضا على أساس الدخل الذى كان من الممكن الحصول عليه إذا ما قامت المنشأة باستثمار نفس هذه الأصول فى مجال آخر.
ذكر سلون أن مفهوم العائد على الاستثمارات كان عاملا مهما فى تمكين شركة جنرال موتورز من ممارسة الرقابة الدائمة على المنشأة بما يتناسب مع كونها منظمة لامركزية[١٦].

عرَّف دونالدسون براون الذى جاء إلى جنرال موتورز من شركة دو بونت عام ١٩٢١ العائد على الاستثمار بأنه محصلة هامش الربح ومعدل دوران رأس المال المستثمر. تساوى محصلة ضرب هامش الربح فى دوران الاستثمار نسبة العائد على الاستثمار. تتمكن الإدارة على هذا الأساس من زيادة العائد على الاستثمار عن طريق زيادة معدل دوران رأس المال المستثمر فى علاقته بالمبيعات (بمعنى زيادة حجم المبيعات) بالإضافة إلى زيادة هامش الربح (زيادة الإيرادات و/أو تخفيض التكاليف)[١٧].

يمكن أيضا قياس أداء مركز الاستثمار على أساس مساهمته فى قيمة رأسمال المساهمين. يعطى أحد رؤساء الشركات الكبرى مثالاً على ذلك :

نحن نقوم قطاعات الأعمال بواسطة احتساب صافى القيمة الحالية لإيرادات الوحدة مستخدمين فى ذلك سعر تكلفة رأس المال. نطرح من ذلك القيمة السوقية للدين الخاص بهذه الوحدة لنصل إلى القيمة التقديرية لها. تمكننا هذه الوسائل من تقويم وترتيب وحدات الأعمال على أساس المساهمة النسبية فى قيمة رأسمال المنشأة، وهذا هو الهدف الشامل الذى ننشده[١٨].

٩ ـ ٢ أنظمة المعلومات الاستراتيجية :

يجب لكى يكون لمقاييس الأداء أثر على الإدارة الاستراتيجية أن تبلغ هذه المقاييس إلى المسئولين عن صياغة وتطبيق الخطط الاستراتيجية. تقوم أنظمة المعلومات الاستراتيجية بأداء هذه الوظيفة. قد تكون هذه الأنظمة آلية أو يدوية وقد تكون رسمية أو غير رسمية. تخدم هذه الأنظمة احتياجات الإدارة العليا من المعلومات[١٩]. توفر أنظمة المعلومات كما تم شرحه فى الفصل الخامس قاعدة للإنذارات المبكرة النابعة من الخارج أو الداخل. تنبع هذه المؤشرات من حاجة المنشأة إلى التأكد من أن البرامج والإجراءات تنفذ بأسلوب يحقق كلًا من أهداف المنشأة والقطاع.

يجب كما ذكر فى الفصل الخامس أن يوجه نظام المعلومات انتباه الإدارة إلى عوامل النجاح المهمة فى أعمالهم. تتكون عوامل النجاح هذه من عدد قليل من الأمور التى يجب أن تكون على ما يرام لضمان نجاح المنشأة. تمثل هذه الأمور إذن المجالات التى يجب أن تحظى باهتمام خاص ومستمر لكى تؤدى إلى رفع الأداء[٢٠]. تمثل عوامل النجاح هذه نقطة التركيز لوضع نظام للمعلومات باستخدام الحاسب الآلى. يؤدى اتباع

هذا المدخل إلى وضع نظام للمعلومات ذى فائدة للمديرين الاستراتيجيين حيث إنه يشير إلى المجالات الرئيسية التى تتطلب اهتمام المدير.

ينبغى استخدام نظم المعلومات على مستوى القطاع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية داخل المنشأة لدعم أو دفع أو توسيع الاستراتيجية على هذا المستوى[٢١]. تتمكن وحدة الأعمال الاستراتيجية التى تتبع استراتيجية القيادة فى خفض النفقات من استخدام نظام المعلومات لخفض التكاليف، إما عن طريق تحسين إنتاجية العمال أو تحسين استخدام الموارد الأخرى مثل المخزون أو المعدات. وقد ترغب وحدة أعمال استراتيجية أخرى فى اتباع استراتيجية تمييز المنتجات. يمكنها فى هذه الحالة استخدام نظام المعلومات لتمييز منتجاتها أو خدماتها والمساهمة فى الجودة أو الخدمة أو السمعة من خلال القطاعات الوظيفية[٢٢]. اتخذت شركة أميركان هوسبتال سبلاى (American Hospital Supply) وكل من شركتى يونيتد وأمريكان ايرلاين هذا المدخل لزيادة الحصص السوقية عن طريق توفير خدمات ممتازة للمعلومات لعملائها. يملى بناء على ذلك اختيار استراتيجية قطاع الأعمال نوع نظام المعلومات الذى تحتاجه وحدة الأعمال الاستراتيجية لتنفيذ ــ والرقابة على ــ الأنشطة الاستراتيجية. يوضح الجدول رقم ٩ ــ ٤ الفروق بين نظام المعلومات المطلوب لتقويم ــ والرقابة على ــ استراتيجية خفض النفقات ونظام المعلومات المصمم لاستراتيجية تمييز المنتجات. يختلف تصميم نظم المعلومات باختلاف الأنشطة المراد متابعتها لأن لكل واحدة من هاتين الاستراتيجيتين على مستوى قطاع الأعمال عناصر نجاح مختلفة.

٩ ــ ٣ مشكلات قياس الأداء :

يشكل قياس الأداء جانبا مهما فى عملية التقويم والرقابة. من المشكلات الواضحة للرقابة مشكلتا الافتقار إلى الأهداف أو معايير الأداء الكمية وعدم قدرة نظام

المعلومات على توفير معلومات صحيحة فى الوقت المناسب[٢٣]. من الصعوبة البالغة اتخاذ قرارات تنفيذية، ودعك من القرارات الاستزاتيجية، فى غياب قياسات موضوعية فى الوقت المناسب، علما بأن استخدام المعايير الكمية فى الوقت المناسب لا يضمن الأداء الجيد. قد يؤدى مجرد متابعة وقياس الأداء إلى آثار جانبية تتدخل فى أداء المنشأة. من بين الآثار الجانبية السلبية الأكثر شيوعا مشكلة التوجه على المدى القصير ومشكلة استبدال الأهداف.

التوجه على المدى القصير:

يقوم هدجتز و وارتمان(Hodgetts and Wortman) إن المديرين لا يقومون فى كثير من الحالات بتحليل لا الآثار بعيدة المدى للعمليات الحالية على الاستراتيجية المتبعة ولا وقع الاستراتيجية على مهمة المنشأة. يقرر الباحثان إن التقويمات طويلة المدى لا تجرى لأن المديرين (١) قد لا يقدرون أهميتها (٢) قد يعتقدون أن الاعتبارات فى المدى القصير أكثر أهمية من اعتبارات المدى البعيد (٣) قد لا يخضعون أنفسهم لتقويم يرتكز على المدى البعيد (٤) أو قد لا يتوفر لديهم الوقت الكافى لإجراء التحليل طويل المدى[٢٤]. ليس هناك مبرر حقيقى للسببين: الأول والأخير. يوفرالمديرون إذا اقتنعوا بأهمية التقويمات طويلة المدى، الوقت اللازم لإجرائها. تعطى طبيعة أغلب نظم الحوافز والترقيات التفسير المنطقى للسببين: الثانى والثالث.

كشفت دراسة أجريت على ١١٢ شركة أمريكية كبيرة أن ٤٤,٤٪ فقط من هذه الشركات لديها سياسة واضحة لمكافأة المديرين التنفيذيين على أساس مساهمتهم فى التخطيط الاستراتيجى[٢٥]. وجدت دراسة مماثلة أن ٧٩٪ من الشركات المشتركة فى البحث تكافىء مديريها على أساس الأداء فى المدى القصير (عادة فى صورة مكافآت

الجدول رقم ٩ ـــ ٤ استخدام أنظمة المعلومات لمتابعة تنفيذ استراتيجيات الأعمال

	الاستراتيجيات النوعية	
	خفض التكاليف	تميز المنتجات
تصميم وتطوير المنتج	نظم التصميم الهندسى للمنتجات نظم الرقابة على المشروع	بيانات البحوث والتنمية أماكن العمل المهنى البريد الإلكترونى التصميم بمساعدة الحاسب الآلى (CAD) نظم التصميم الهندسى غير النمطية النظم المتكاملة للإنتاج
العمليات	نظم التصميم الهندسى للعمليات نظم الرقابة على العمليات نظم الرقابة على العمال نظم إدارة المخزون نظم المشتريات نظم متابعة الجودة	التصنيع بمساعدة الحاسب الآلى (CAM) نظم الرقابة على الجودة نظم شئون الموردين نظم متابعة الجودة
التسويق	نظم التوزيع الانسيابى نظم الرقابة المركزية نظم النماذج الاقتصادية الرياضية	نظم التسويق المتقدمة بيانات السوق نظم العرض البيانى نظم التسويق الإلكترونى نظم تحليل المنافسة نظم إعداد النماذج الرياضية نظم التوزيع الخاص بالخدمات
المبيعات	نظم الرقابة على المبيعات نظم متابعة الإعلان نظم دعم وظيفة المبيعات	نظم التمييز السعرى نظم الاتصال بين الإدارة ومواقع العمل نظم خدمة العملاء / المبيعات

تابع جدول ٩ ــ ٤

	الاستراتيجيات النوعية	
	خفض التكاليف	تمييز المنتجات
	نظم متابعة الحوافز	نظم خدمة الموزعين نظم إدخال أوامر العملاء
الإدارة	نظم الرقابة على التكاليف نظم التخطيط الكمى والميزانيات ميكنة الأعمال المكتبية لتخفيض العمالة	ميكنة الأعمال المكتبية بغرض تكامل الوظائف نظم مسح البيئة والتخطيط النوعى نظم الاجتماعات التلفونية

SOURCE: G. L. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Weapon," ***Sloan Management Review*** (Fall 1983), p. 12. Reprinted by permission of the publisher.

طبع بإذن

سنوية مربوطة بالأرباح المحققة قبل خصم الضرائب) فى حين أن ٤٢٪ فقط من نفس العينة تطبق أنظمة حوافز طويلة المدى[٢٦].

يوضح الجدول رقم ٩ ــ ١ أن أحد عيوب العائد على الاستثمار كمقياس للأداء يكمن فى طبيعته قصيرة المدى. لا يقتصر العائد على الاستثمار نظريا على المدى القصير لكن يصعب فى الغالب استخدام هذا المقياس فى الحياة العملية لتحقيق مزايا طويلة المدى للمنشأة. **يميل المديرون، عندما يقاس أداء المنشأة أو القطاع أساسا باستخدام** العائد السنوى على الاستثمار، إلى تركيز جهودهم على العوامل ذات التأثير الإيجابى على المدى القصير. يقبل مديرو القطاعات نتيجة لذلك على الاستثمارات الرأسمالية ذات المردود المبكر لتأكيد السجل الإيجابى لأداء القطاع. لا تتمشى النتائج غالبا فى هذه الحالة مع أهداف المنشأة طويلة المدى. تصبح نسبة العائد على الاستثمار غير ذات معنى ما دام المديرون يسيطرون على كل من البسط (الإيرادات) والمقام

(الاستثمارات). قد يخفض الإنفاق على الإعلان والصيانة والبحوث. قد يتم الدخول فى اندماج من شأنه تحسين إيرادات هذا العام، ولكنه لا يؤدى إلى تحسين الأرباح المستقبلة للقطاع أو المنشأة. قد يتم تأجيل برامج التجهيز والتجديد المكلفة ما دام المدير يتمكن من التلاعب فى إحصائيات عيوب الإنتاج والغياب. تؤدى الجهود الرامية إلى مكافحة هذا التلاعب إلى وضع أنظمة رقابة محاسبية مشددة مما يؤدى إلى تعويق الابتكار والمرونة الذى يؤدى بدوره الى المزيد من الممارسات المحاسبية «المبتكرة» **المشكوك** فيها[٢٧]. اعترف مدير عمليات البيع بالجملة فى شركة دوتى فودز على سبيل المثال لمحققى لجنة سوق الأوراق المالية أنه كان يسجل أرقاماً خاطئة عن المخزون فى التقارير المرفوعة لرؤسائه بغرض المغالاة فى أرباح القطاع الذى يشرف عليه. اعترف بأنه كان يفعل ذلك فقط لكى «يظهر بمظهر جيد». لم تكن نتائج القطاع الذى يشرف عليه جيدة وكان رؤساؤه يوجهون له اللوم بوجه خاص فى اجتماعات التخطيط على مستوى المنشأة[٢٨].

يمثل الاهتمام المركز بمقاييس الأداء قصير الأجل أحد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الاستراتيجية للإدارة العليا. يعتقد كل من هايز وأبرناثى (Hayes and Abernathy) أن هذه المقاييس الرقابية أدت إلى تدهور الابتكارات التكنولوجية: «يرفض المديرون الأمريكيون تحت تأثير استراتيجية السوق والمحاسبة على أساس النتائج الفورية مقاسة بالعائد على الاستثمار تحمل المخاطرة المصاحبة للابتكار والتطوير فى مجال تنمية المنتجات والأسواق»[٢٩]. حتى بحوث أثر استراتيجية السوق على الأرباح التى نالت كثيراً من الاهتمام (نوقشت فى الفصل السادس) ساهمت فى الاتجاه نحو المدى القصير عن طريق التركيز فقط على المتغيرات التى تؤثر على العائد على الاستثمار كمقياس لأداء المنشأة. توصلت بحوث أثر استراتيجية السوق على الأرباح على سبيل المثال إلى أن «الزيادة فى الاستثمار أدت غالبا وبشكل ثابت إلى تخفيض العائد على الاستثمار والإيرادات النقدية فى المدى القصير»[٣٠].

استبدال الأهداف :

قد تؤدى متابعة وقياس الأداء فى حد ذاتها ، إذا لم تتم بدقة ، إلى تدنى أداء المنشأة ككل . قد يحدث ما يسمى «باستبدال الأهداف» كأحد الآثار الجانبية السلبية . يشير ذلك إلى الخلط بين الوسائل والغايات . يحدث استبدال الأهداف عندما تصبح الأنشطة التى قصد بها المساعدة على تحقيق الأهداف هى نفسها الأهداف ــ أو عندما تعدل هذه الأنشطة لتحقيق أهداف غير التى استهدف تحقيقها[٣١] . هناك نوعان من استبدال الأهداف وهما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل .

استعاضة السلوك :

لا تخضع كل عناصر الأداء بسهولة للقياس الكمى . قد يكون من الصعب وضع معايير لبعض الأنشطة المرغوبة ، مثل التعاون والمبادرة . يميل مديرو القطاعات أو الإدارات الوظيفية نتيجة لذلك إلى تركيز اهتمامهم على تلك السلوكيات التى يمكن قياسها بدلا من السلوكيات التى لا يمكن قياسها[٣٢] . يكافأ الأفراد ذوو الأداء الممتاز على هذا الأساس وحسب هذه المقاييس . يتلقى الأفراد القليل من المكافآت أو لا يتلقون مكافآت على الإطلاق عن المشاركة فى النشاطات التى يصعب قياسها كميا ما دام المديرون يميلون إلى تجاهل هذا النوع من السلوكيات . مشكلة هذه الظاهرة أن النشاطات التى من السهل قياسها قد لا يكون لها علاقة بالأداء الجيد المراد تحقيقه . يميل الأفراد الراشدون إلى العمل من أجل المكافآت والحوافز التى يقدمها النظام . كما يميل الأفراد نتيجة لذلك إلى الاستعاضة بالسلوك الذى يسهل التعرف عليه ومكافأته عن السلوك الذى تتجاهله الإدارة بغض النظر عن مساهمة هذا السلوك فى تحقيق الأهداف . يلخص هذا الموقف فكاهة شائعة فى السلاح البحرى الأمريكى : «أنت تحصل على ما تفتش عليه» . إذا كان نظام التقويم والرقابة فى مصنع للسيارات يكافىء النجاح فى تحقيق الأهداف الكمية مع التظاهر بالاهتمام بالجودة سيحصل العملاء على

عدد كبير من السيارات غير جيدة الصنع من هذه المنشأة.

من أكثر المشكلات التى يتكرر ذكرها بخصوص الإدارة بالأهداف (MBO) أن عملية القياس قد تشوه ولو جزئيا حقيقة الوظيفة. تحدد الأهداف فى المجالات التى يكون فيها قياس النتائج سهلا نسبيا كما هو الحال فى العائد على الاستثمار والزيادة فى المبيعات أو تخفيض النفقات. قد لا تكون هذه هى أهم المجالات على الدوام. تظهر خطورة هذه المشكلة فى الأعمال المهنية وأعمال الخدمات والمهام الاستشارية حيث يصعب القياس الكمى. إذا كان المدير على سبيل المثال يحقق جميع الأهداف الكمية لكنه فى سبيل تحقيق ذلك أوقع الفرقة بينه وبين العاملين، قد تكون نتيجة ذلك تدنى الأداء على المدى الطويل. قد يتم ترقية أو نقل هذا المدير قبل أن تؤدى الاتجاهات السلبية للأفراد إلى شكاو لإدارة الأفراد أو توقف عن العمل أو أعمال التخريب، إذا اتخذت قرارات الترقية على أساس نتائج الأداء فى المدى القصير والتى يمكن قياسها كميا. يبدو أن القانون الذى يحكم أثر القياس على السلوك هو: **تطرد القياسات الكمية القياسات غير الكمية من ساحة الإدارة.**

القصور عن الأداء الأمثل:

يمكن أن يؤدى اهتمام الشركات الكبيرة بإنشاء مراكز مسئولية منفصلة إلى ظهور بعض المشكلات للمنشأة ككل. فما دام ينظر إلى القطاع أو الوحدة الوظيفية على أنه كيان منفصل، قد يرفض القطاع أو الوحدة التعاون مع غيره من الوحدات التنظيمية داخل نفس المنشأة إذا كان هذا التعاون سيؤثر بشكل سلبى على تقويم الأداء. يمكن أن تؤدى المنافسة بين القطاعات على تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار إلى رفضها تقاسم التقنية الجديدة أو التحسينات فى العمليات. قد ينتج عن محاولة أحد القطاعات تعظيم إنجازاته تدنى أداء القطاعات الأخرى مما يكون له تأثير سلبى على أداء المنشأة

ككل. يحدث هذا النوع من القصور عن الأداء الأمثل، على سبيل المثال، عندما توافق إدارة التسويق على إرسال شحنة إلى عميل فى موعد مبكر كوسيلة للحصول على طلبية وإرغام إدارة الانتاج على العمل خارج الدوام لتنفيذ هذا الطلب. ترتفع تكلفة الإنتاج فى هذه الحالة و يؤدى ذلك إلى هبوط كفاءة إدارة الإنتاج ككل. قد تكون النتيجة النهائية لهذا السلوك نجاح إدارة التسويق فى تحقيق أهداف البيع الخاصة بها وفشل المنشأة ككل فى تحقيق الأرباح المتوقعة.

٩ ــ ٤ إرشادات للرقابة الجيدة :

يجب على الإدارة العليا عند تصميم نظام للرقابة أن تتذكر أن الرقابة تتبع الاستراتيجية. هناك احتمال قوى، إذا لم ينظر إلى الرقابة على أنها وسيلة لضمان استخدام الاستراتيجية الصحيحة لتحقيق الأهداف، أن تؤدى الآثار الجانبية السلبية إلى تقويض الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف. يوصى باتباع الإرشادات التالية :

١ ــ يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث. تؤدى كثرة نظم الرقابة إلى الإرباك.

٢ ــ يجب أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس. يجب إنشاء بعض المقاييس النوعية أو الكمية لمتابعة سلوك التعاون إذا كان التعاون بين القطاعات مهما لأداء المنشأة.

٣ ــ يجب مراعاة التوقيت السليم فى نظم الرقابة لكى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب. يجب الاهتمام بنظم الرقابة التوجيهية، التى تتابع أو تقيس العناصر المؤثرة على الأداء، من أجل إعطاء إنذار مبكر للمشكلات المتوقعة.

٤ ــ يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى. يميل اتجاه الإدارة نحو المدى القصير إذا تركز الاهتمام على قياس الأداء فى المدى القصير فقط.

٥ ــ يجب أن ترمى نظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات. يحتاج الأمر إلى التدخل فقط فى حالة النتائج التى تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.

٦ ــ اهتم بمكافأة النجاح فى الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديها بدلا من معاقبة الفشل فى الوصول إلى هذه المعدلات. يؤدى العقاب الصارم للفشل عادة إلى ظاهرة استبدال الأهداف. سوف يقوم المديرون فى هذه الحالة بتلفيق التقارير والسعى إلى تخفيض معدلات الأداء.

من المدهش أن يكون لدى أفضل المنشآت إدارة القليل من نظم الرقابة الموضوعية الرسمية. تركز هذه النظم القليلة للرقابة على قياس عوامل النجاح الأساسية ــ تلك الأمور التى يجب أن يصح أداؤها لضمان نجاح المنشأة. يتولى النظام الاجتماعى فى صورة البيئة الحضارية للمنشأة السيطرة على غير ذلك من الأمور. تقل الحاجة إلى التوسع فى أنظمة الرقابة الرسمية كلما كا نت الثقافة داخل المؤسسة مكملة ومعززة لإنجاحها الاستراتيجى. يقول الكاتبان بيتر و واترمان فى كتابهما، **فى البحث عن الامتياز،** «إنه كلما قويت الثقافة الداخلية فى المنشأة وكانت وجهتها ما يطلبه السوق قلت الحاجة إلى أدلة السياسات والخرائط التنظيمية أو الإجراءات والقواعد التفصيلية. يعلم الأفراد العاملون فى المستويات الدنيا فى هذه المنشآت ما يجب عليهم عمله فى معظم المواقف لأن العدد القليل من القيم المرشدة يكون واضحا تمام الوضوح»[٣٣].

٩ ــ ٥ إدارة الحوافز الاستراتيجية :

يقول ستينر (Steiner) فى تقويمه لأداء التخطيط الاستراتيجى فى إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة بأن مكافأة المديرين على التفكير الاستراتيجى تمثل أحد جوانب

الضعف الأساسية فى هذه المنشآت[٣٤] . يتفق هذا الرأى مع البيانات المشار إليها والتى تدل على أن أقل من نصف الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة لديه أنظمة مكافآت طويلة المدى . تتركز أنظمة مكافآت الإدارة العليا عادة على قيمة رأس المال والمركز التنافسى[٣٥] . يشير ذلك إلى تحديد مستوى المكافآت لأفراد الإدارة العليا كمحصلة لما يحصل عليه أفراد الإدارة العليا فى المنشآت المماثلة . تعتمد مكافآت الإدارة العليا نتيجة لذلك على حجم المنشأة أكثر من اعتمادها على حجم الأرباح المحققة[٣٦] . تؤدى هذه العلاقة بين حجم المنشأة ومكافآت الإدارة العليا ، كما يقول رابابورت (Rappaport) ، إلى تقرير الاتجاه الطبيعى لدى الإدارة العليا نحو زيادة حجم الأعمال بأسرع ما يمكن[٣٧] .

يجب على مجالس الإدارة أن تبادر إلى وضع نظم الرقابة طويلة الأجل ونظم الحوافز التى تتمشى معها . إن أفضل معيار، طبقا لرأى أندروز (Andrews) ، لتقويم جودة العمل الإدارى هو النجاح على مدى الزمن فى تنفيذ الاستراتيجية المتفق عليها والتى يتم اختيارها بصفة مستمرة على أساس الفرص المتاحة والحاجة ، ذلك فى غياب حالات الفشل الشخصية أو المشكلات غير المتوقعة[٣٨] .

يجب ربط مكافآت الإدارة العليا بشكل واضح بالأداء الاستراتيجى ــ بإدارة محفظة استثمارات المنشأة ، وبمهمة وحدة العمل ، والأداء المثالى قصير الأجل والاستراتيجى أيضا ، وبدرجة المخاطرة فى إدارة محفظة الاستثمارات بفاعلية وكفاءة[٣٩] . أعدت المداخل الثلاثة التالية للمساعدة فى مطابقة مقاييس الأداء والمكافآت مع وضوح الأهداف الاستراتيجية والجداول الزمنية المصاحبة لها : (١) أسلوب العوامل ذات الأوزان ، (٢) أسلوب التقويم طويل المدى ، (٣) أسلوب الإنفاق الاستراتيجى . يمكن مزج هذه المداخل بما يتناسب مع ظروف المنشأة[٤٠] .

١ ـــ أسلوب العوامل ذات الأوزان : يعتبر هذا الأسلوب مناسبا لقياس ومكافأة أداء الإدارة العليا لوحدات العمل الاستراتيجية ومديرى المجموعات عندما تختلف عناصر الأداء وأهميتها من وحدة أعمال استراتيجية لأخرى . قد تشتمل منشأة واحدة على العوامل المتنوعة التالية : يقاس أداء وحدة العمل الاستراتيجية التى تتميز بمعدل نمو مرتفع على أساس حصة السوق وزيادة المبيعات واسترداد رأس المال فى موعد مستقبل والتقدم بخصوص عدة مشروعات استراتيجية فى المستقبل؛ فى حين يقاس أداء وحدة العمل الاستراتيجية التى تتصف بمعدل نمو منخفض على أساس العائد على الاستثمار ومقدار الإيرادات النقدية؛ و يقاس أداء وحدة العمل الاستراتيجية ذات معدل النمو المتوسط على أساس مزيج من هذه العوامل. راجع جدول رقم ٩ ـــ ٥ الذى يعطى مثالاً على كيفية تطبيق أسلوب العنصر المرجح على ثلاث وحدات استراتيجية مختلفة .

٢ ـــ أسلوب التقويم طويل المدى : يكافأ المديرون حسب هذا الأسلوب على أساس تحقيق أهداف على مدى فترات زمنية تتكون من عدة سنوات . يوعد المدير بعدد من أسهم الشركة أو «وحدات أداء» (تحول إلى قيمة نقدية) على أساس الأداء فى المدى الطويل. قد تضع اللجنة التنفيذية، على سبيل المثال، هدفا معينا فى شكل زيادة الإيرادات لكل سهم على مدى السنوات الخمس القادمة. يتوقف منح هذه المكافآت على نجاح المنشأة فى تحقيق هذا الهدف فى الفترة المحددة. لا يحصل المدير الذى يترك المنشأة قبل تحقيق هذا الهدف على أى مكافأة.

كان لدى ١٥٪ من الشركات التى تحقق مبيعات أكثر من ٥٥٠ مليون دولار فى عام ١٩٨٤ برامج مكافآت طويلة المدى يحصل المديرون بموجبها على نوع من الأسهم المؤجلة مقابل تحقيق أهداف على فترات متعددة السنوات.

الجدول رقم ٩ ــ ٥ أسلوب العنصر المرجح فى إدارة الحوافز الاستراتيجية

فئة وحدة الأعمال الاستراتيجية	العنصر	الـــوزن
نمو مرتفع	العائد على الأصول	١٠٪
	التدفق النقدى	صفر٪
	برامج الإنفاق الاستراتيجي	٤٥٪
	الزيادة فى الحصة السوقية	٤٥٪
		١٠٠٪
نمو متوسط	العائد على الأصول	٢٥٪
	التدفق النقدى	٢٥٪
	برامج الإنفاق الاستراتيجي	٢٥٪
	الزيادة فى الحصة السوقية	٢٥٪
		١٠٠٪
نمو منخفض	العائد على الأصول	٥٠٪
	التدفق النقدى	٥٠٪
	برامج الإنفاق الاستراتيجي	صفر٪
	الزيادة فى الحصة السوقية	صفر٪
		١٠٠٪

SOURCE: Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," ***Organizational Dynamics*** (Winter 1984), p. 51. Copyright © 1984, Periodicals Division, American, Management Associations, New York, All rights reserved. Reprinted by permission of the publisher.

يجعل التركيز على سعر السهم هذا الأسلوب أكثر ملاءمة لأفراد الإدارة العليا منه لمديرى وحدات الأعمال[٤١] .

٣ ــ أسلوب الإنفاق الاستراتيجى : يشجع هذا الأسلوب المديرين على النظر إلى النفقات التنموية بشكل يختلف عن نفقات الأعمال الجارية . يسجل النظام

الجدول رقم ٩ ــ ٦ تطبيق أسلوب الإنفاق الاستراتيجي على حساب الأرباح والخسائر لوحدة أعمال استراتيجية.

المبيعات	١٢٫٣٠٠٫٠٠٠
تكلفة المبيعات	٦٫٩٠٠٫٠٠٠
إجمالي الربح	٥٫٤٠٠٫٠٠٠
المصروفات العامة والإدارية (عمليات جارية)	٣٫٧٠٠٫٠٠٠
العائد على المبيعات (عمليات جارية)	١٫٧٠٠٫٠٠٠ أو ٣٣٪
الإنفاق الاستراتيجي	١٫٠٠٠٫٠٠٠
الأرباح قبل الضرائب	٧٠٠٫٠٠٠ أو ١٣٫٦٪

SOURCE: Paul J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," ***Organizational Dynamics*** (Winter 1984), p. 52. Copyright © 1984, Periodicals Division, American, Management Associations, New York, All rights reserved. Reprinted by permission of the publisher.

طبع بإذن الناشر

المحاسبى لوحدة الأعمال هذا الإنفاق الاستراتيجى كرقم منفصل أسفل نسبة العائد على الاستثمار. يمكن على هذا الأساس التمييز بين النفقات الخاصة بإنتاج الإيرادات الحالية وتلك التى استثمرت فى بناء مستقبل الوحدة. يمكن فى هذه الحالة تقويم أداء المدير على أساس كل من المدى القصير والبعيد، و يتوفر لديه الدافع لاستثمار هذه النفقات الاستراتيجية فى المستقبل. راجع الجدول رقم ٩ ــ ٦ الذى يعطى مثالا لتطبيق أسلوب الإنفاق الاستراتيجى فى وحدة أعمال.

«يشكل مزج أساليب العنصر المرجح والتقويم طويل المدى والإنفاق الاستراتيجى طريقة فعالة لتحقيق النتائج الاستراتيجية المرغوبة وذلك عن طريق استخدام نظام الحوافز» طبقا لما قاله ستونيش[٤٢]. يتم، لتطبيق ذلك، فصل الإنفاق

الاستراتيجى عن الإنفاق الحالى كما ينص أسلوب الإنفاق الاستراتيجى. ثانيا، يعد جدول للعنصر المرجح لكل وحدة أعمال استراتيجية. ثالثا، يقاس الأداء على ثلاثة أسس: الأرباح قبل حساب الضرائب فى أسلوب الإنفاق الاستراتيجى؛ وأسلوب العوامل ذات الأوزان؛ وأسلوب التقويم طويل المدى لوحدة الأعمال الاستراتيجية وأداء المنشأة ككل. من المتوقع أن تحظى نظم الحوافز هذه بقبول متزايد من قبل منشآت الأعمال فى المستقبل القريب. من بين المنشآت التى تقوم حاليا بتطبيق نظم مشابهة شركتا جنرال إلكترك و وستنجهاوس.

٩ ــ ٦ ملخص وخاتمة:

تتكون عملية التقويم والرقابة على الأداء من خمس خطوات: (١) تحديد ما يجب قياسه (٢) وضع معايير للأداء (٣) قياس الأداء الفعلى (٤) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المقررة (٥) اتخاذ إجراءات تصحيحية. يتم تغذية هذه المعلومات إلى نظام الإدارة الاستراتيجية حتى يتسنى لكل من المديرين الاستراتيجيين والتنفيذيين تصحيح انحرافات الأداء.

برغم أن النسب المختلفة للعائد هى أكثر المقاييس شيوعا فى تقويم أداء المنشأة فإن المقاييس المبنية على القيمة المضافة أو قيمة حقوق المساهمين لها فوائد هى الأخرى. تقوم بعض المنشآت أيضا بمتابعة عناصر أساسية متعلقة بالعائد على الاستثمار لما قد يكون لها من فائدة تنبئية. قد ترغب المنشأة، إذا كان لها أهداف أخرى غير الأرباح، فى اتباع أسلوب شركة جنرال إلكتريك فى إقامة «مجالات أداء رئيسية» لتكون محل اهتمام خاص. تعتبر بطاقة درجات أصحاب الحقوق أو المصالح أيضا ذات فائدة فى تقويم أثر المنشأة على البيئة. يوصى باستخدام المراجعة الاستراتيجية كأسلوب لتقويم

النشاطات المختلفة فى المنشأة.

تقسم القطاعات ووحدات الأعمال الاستراتيجية والإدارات الوظيفية عادة إلى مراكز مسئولية للمساعدة على الرقابة. تتكون هذه المراكز فى شكل مراكز تكلفة معيارية أو مراكز إيرادات أو مراكز نفقات أو مراكز أرباح أو مراكز استثمار. تمثل الميزانيات والتقارير الإحصائية الدورية أدوات رقابية مهمة لمتابعة تنفيذ البرامج الكبرى فى وحدات الأعمال.

تشكل نظم المعلومات الاستراتيجية جزءا هاما من عملية التقويم والرقابة، يمكن عن طريقها و بواسطة التركيز على عوامل النجاح الأساسية إعطاء إنذار مبكر للمديرين الاستراتيجيين. يمكن تصميم النظام ليطابق استراتيجية الأعمال التى تنفذ فى وحدة الأعمال الاستراتيجية من أجل ضمان نجاحها.

يمكن أن تؤدى متابعة وقياس الأداء إلى آثار جانبية سلبية ذات تأثير ضار على أداء المنشأة. من بين هذه الآثار الجانبية المحتملة الاهتمام بالمدى القصير وظاهرة استبدال الأهداف. يمكن التقليل من هذه المشكلات إذا تذكرت الإدارة العليا وجوب تركيز عمليات الرقابة على الأهداف الاستراتيجية. يجب الاقتصار على عدد محدود من أنظمة الرقابة كما ينبغى متابعة النشاطات والنتائج المهمة فقط. يجب مراعاة حسن التوقيت فى أعمال الرقابة على كل من المدى القصير والبعيد. يجب أن تستخدم الرقابة للكشف عن الاستثناءات أو الانحرافات والأهم من ذلك أن تستخدم لمكافأة الأفراد بدلا من معاقبتهم.

يجب وضع خطط الحوافز على أساس الاعتبارات طويلة الأجل وأيضا قصيرة الأجل. الوسائل المقترحة لتحقيق ذلك هى أسلوب العوامل ذات الأوزان وأسلوب التقويم طويل المدى وأسلوب الإنفاق الاستراتيجى.

يجب أن يؤدى نظام الرقابة والتقويم الجيد إلى تكملة الدائرة فى نموذج الإدارة الاستراتيجية. يجب على نظام الرقابة أن يوفر المعلومات المهمة ليس فقط فى مجال تنفيذ

الاستراتيجية بل أيضا فى رسم الاستراتيجية من البداية. تشكل البيانات الناتجة عن نظام التقويم والرقابة، على أساس عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الموضحة فى الشكل رقم ٦ ــ ١، الأساس للخطوة الأولى وهى تقويم نتائج الأداء الحالى. تكون عملية التقويم والرقابة، بناء على ذلك، هى نقطة البداية ونقطة النهاية فى عملية الإدارة الاستراتيجية.

أسئلة للنقاش :

١ ــ هل يعتبر نموذج عملية الرقابة الوارد فى الشكل رقم ٩ ــ ١ واقعيا ؟ لماذا نعم ولماذا لا ؟

٢ ــ لماذا الاهتمام بالقيمة المضافة وقيمة حقوق المساهمين أو بطاقة أصحاب الحقوق ؟ أليس من الأسهل تقويم المنشأة ووحدات الأعمال التابعة لها باستخدام المقاييس المعتادة، مثل العائد على الاستثمار وحصة السهم فى الايرادات ؟

٣ ــ ما هى الفوائد العائدة على المنشأة من إقامة مجالات «الأداء الرئيسية» ؟

٤ ــ ما هو مقدار الثقة التى يضعها مدير القطاع أو وحدة الأعمال الاستراتيجية فى الأسعار التحويلية كبديل لسعر السوق كأداة لقياس أداء مركز للأرباح ؟

٥ ــ لماذا يشكل استبدال الأهداف والاهتمام بالمدى القصير آثاراً جانبية محتملة لعملية متابعة الأداء ؟ ماذا يمكن للمنشأة عمله لتفادى هذه الآثار السلبية ؟

٦ ــ لماذا يقل عدد الشركات الأمريكية الكبرى التى تستخدم نظم حوافز طويلة الأجل عن النصف ؟

٧ ــ هل تتلاءم عملية التقويم والرقابة مع وضع المنشأة التى تركز على الابتكار والتجديد ؟

اشرح إجابتك.

1. L. G. Hrebiniak and W. F. Joyce, *Implementing Strategy* (New York: Macmillan, 1984), p. 195.
2. V. E. Millar, "The Evolution Toward Value-Based Financial Planning," *Information Strategy: The Executive's Journal* (Winter 1985), p. 28.
3. R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Publishing Co., 1984), pp. 177–181.
4. C. W. Hofer, "ROVA: A New Measure for Assessing Organizational Performance," in R. Lamb (ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2 (Greenwich, Conn.: Jai Press, 1983), pp. 43–55.
   C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West Publishing Co., 1978), p. 130.
5. A. Rappaport, "Corporate Performance Standards and Shareholder Wealth," *Journal of Business Strategy* (Spring 1983), pp. 28–38.
6. A. Rappaport, "Have We Been Measuring Success with the Wrong Ruler?" *Wall Street Journal* (June 25, 1984), p. 22.
7. Millar, pp. 29–30.
8. L. R. Jauch, T. N. Martin and R. N. Osborn, "Top Management Under Fire," *Journal of Business Strategy* (Spring 1981), p. 39.
9. G. Badler, "Strategizing for a Spectrum of Possibilities," *Planning Review* (July 1984), pp. 28–31.
10. J. A. F. Stoner, *Management*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), pp. 603–604.
11. J. A. F. Stoner, *Management*, 1st ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978), pp. 583–586.
12. C. H. Roush, Jr., "Strategic Resource Allocation and Control," in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham, and Lamont, 1985), pp. 20.1–20.25.
13. R. L. Daft and N. B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation," *Journal of Management* (Spring 1984), pp. 43–66.
14. D. R. Melville, "Top Management's Role in Strategic Planning," *Journal of Business Strategy* (Spring 1981), p. 63.
15. This discussion is based on R. N. Anthony, J. Dearden, and R. F. Vancil, *Management Control Systems* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc., 1972), pp. 200–203.
16. A. P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, N.Y.: Doubleday, Anchor Books, 1972), p. 159.

17. Sloan, p. 161.

18. Millar, p. 30.

19. J. A. Turner and H. C. Lucas, Jr., "Developing Strategic Information Systems," in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham and Lamont, 1985), p. 21.2.

20. A. C. Boynton and R. W. Zmud, "An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan Management Review* (Summer 1984), p. 17.

21. G. L. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Weapon," *Sloan Management Review* (Fall 1983), p. 11.

22. Parsons, p. 11.

23. Hrebiniak and Joyce, pp. 198–199.

24. R. M. Hodgetts and M. S. Wortman, *Administrative Policy,* 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1980), p. 128.

25. R. B. Higgins, "Human Resource Management Problems in Strategic Planning," in R. Lamb (ed.), *Advances in Strategic Management,* Vol. I (Greenwich, Conn.: Jai Press, 1983), p. 90.

26. J. B. Quinn, "Why Executives Think Short," *Newsweek* (July 13, 1981), p. 11c.

27. J. Dutton and A. Thomas, "Managing Organizational Productivity," *Journal of Business Strategy* (Summer 1982), p. 41.

28. R. L. Hudson, "SEC Charges Fudging of Corporate Figures Is a Growing Practice," *Wall Street Journal* (June 2, 1983), p. 1.

29. R. H. Hayes and W. J. Abernathy, "Managing Our Way to Economic Decline," *Harvard Business Review* (July–August 1980), p. 72.

30. C. P. Zeithaml, C. R. Anderson, and F. T. Paine, "An Empirical Re-examination of Selected PIMS Findings," *Proceedings, Academy of Management* (August 1981), p. 14.

31. H. R. Bobbitt, Jr., R. H. Breinholt, R. H. Doktor, and J. P. McNaul, *Organizational Behavior,* 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1978), p. 99.

32. K. Cameron, "A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictions," Working Paper, Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, September 1983, p. 2.

33. T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982), pp. 75–76.

34. G. A. Steiner, "Formal Strategic Planning in the United States Today," *Long Range Planning* (June 1983), pp. 12–17.

35. M. R. Hurwich and R. A. Furniss, "Measuring and Rewarding Strategic Performance," in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham, and Lamont, 1985), p. 24.5.

36. G. R. Ungson and R. M. Steers, "Motivation and Politics in Executive Compensation," *Academy of Management Review* (April 1984), pp. 313–323.

37. A. Rappaport, "How To Design Value-Contributing Executive Incentives," *Journal of Business Strategy* (Fall 1983), p. 50.

38. K. R. Andrews, "Directors' Responsibility for Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (November–December 1980), p. 32.

39. L. J. Brindisi, Jr., "Paying for Strategic Performance: A New Executive Compensation Imperative," in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984), p. 334.

40. P. J. Stonich, "The Performance Measurement and Reward System: Critical to Strategic Management," *Organizational Dynamics* (Winter 1984), pp. 45–57.

41. Stonich, p. 52.

42. Stonich, p. 53.



القسم الخامس

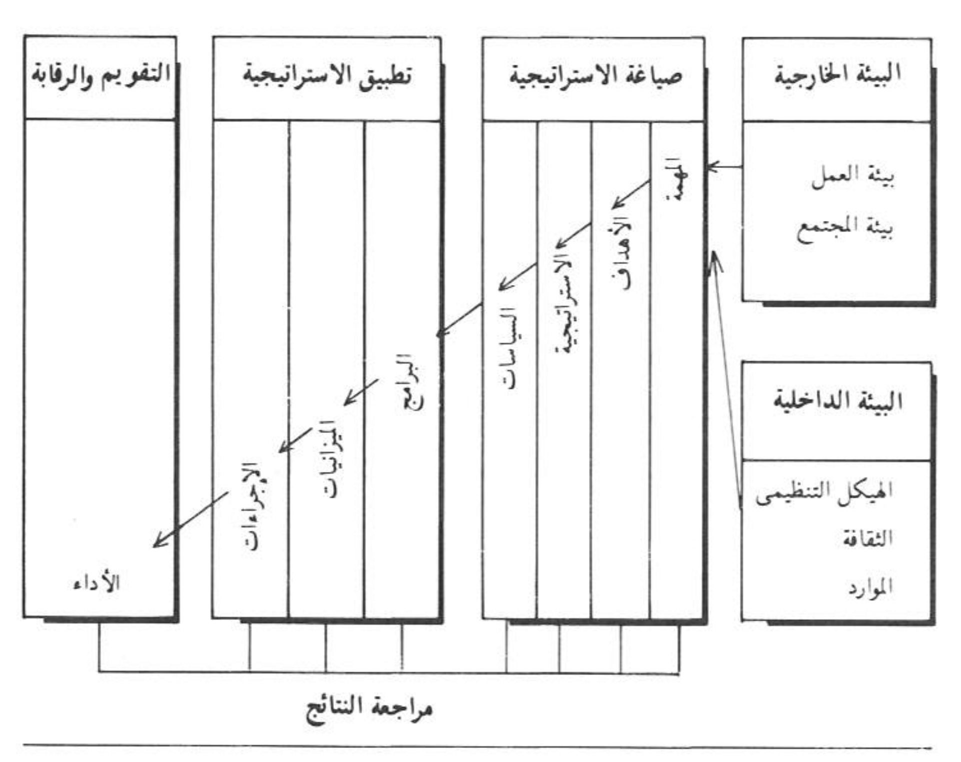
اعتبارات استراتيجية أخرى

- الفصل العاشر : الادارة الاستراتيجية فى المنشآت متعددة الجنسية
- الفصل الحادى عشر : الادارة الاستراتيجية فى المنشآت التى لا تهدف لتحقيق الربح



الفصل العاشر

الإدارة الاستراتيجية فى المنشآت العالمية*



* تشير عبارة المنشآت العالمية فى هذا الفصل إلى المنشآت العالمية متعددة الجنسية

ظلت الولايات المتحدة طوال معظم تاريخها تتمتع بالاكتفاء الذاتى. أدى بعد الشقة بين أمريكا الشمالية وأوربا إلى تشجيع الولايات المتحدة خلال القرنين: الثامن عشر والتاسع عشر على إقامة الصناعات الخاصة بها. شكل مجموع الصادرات والواردات من البضائع فى خلال الستينيات نسبة من ٧٪ إلى ٨٪ فقط من مجموع الناتج القومى للولايات المتحدة ــ وهى أقل نسبة بين الدول الصناعية الكبرى[١]. مكن توفر السوق المحلية الضخمة بالإضافة إلى وفرة الموارد الطبيعية والعمالة الشركات الكبرى من النمو والنجاح، مع إعطاء القليل من الأهمية للأسواق الأجنبية. ساعدت قوانين الضرائب الجمركية العالية على حماية الأسواق الأمريكية من الشركات الأجنبية مما أعطى الشركات المحلية الفرصة للنمو والازدهار.

استمرت التجارة العالمية فى الزيادة بشكل ملحوظ منذ الحرب العالمية الثانية. زاد حجم التجارة الدولية فى ربع القرن الأخير من أقل من مائة مليار دولار إلى أكثر من ألف مليار دولار[٢]. زاد اهتمام الولايات المتحدة بموضوع التجارة الخارجية وزادت صادرات الولايات المتحدة فى الفترة من ١٩٧٣ ــ ١٩٨٣ بنسبة ٢٨١٪ (من ٧١,٤ مليار دولار إلى ٢٠٠,٥ مليار دولار). وزادت الواردات فى نفس الفترة بنسبة ٣٦٨٪ (من ٧٠,١ مليار دولار إلى ٢٥٨,١ مليار دولار[٣]). تمثل الصادرات المصنعة ما يقرب من ٢٠٪ من الانتاج الصناعى فى الولايات المتحدة[٤]. أصبحت الاعتبارات العالمية عنصرا مهما فى القرارات الاستراتيجية لأى منشأة أعمال كبرى.

١٠ ــ ١ القرية العالمية القادمة:

أشار مارشال مكلوهان فى عام ١٩٦٥ إلى أن التقدم فى تقنية الاتصالات والمواصلات عمل على تقريب شعوب العالم بعضها من بعض. اتجه العالم نتيجة تقليل

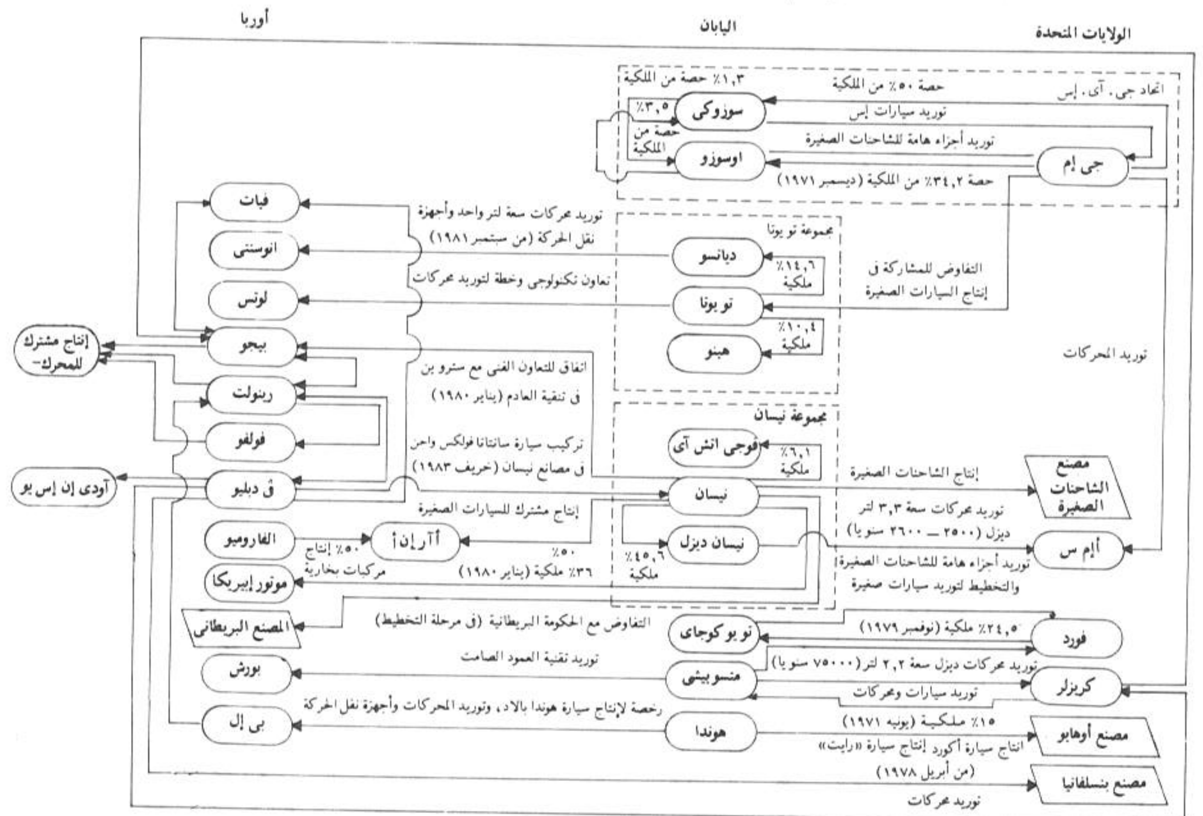
زمن السفر بين القارات إلى أن يصبح قارة عالمية تتكون من شعوب يعتمد بعضها على البعض الآخر[5]. اكتشفت الشعوب فى جميع دول العالم أنها خاضعة لتأثير الشركات العالمية الضخمة. قامت سوق المعاملات التجارية فى شيكاجو فى عام ١٩٨٤ على سبيل المثال بربط عملياتها بسوق العقود المؤجلة فى سنغافورة كخطوة هامة فى سبيل إقامة نظام عالمى للمعاملات التجارية على مدى ٢٤ ساعة. اشتركت منشآت صناعة السيارات فى العالم فى عام ١٩٨٤ كما موضح فى الشكل ١٠ ـــ ١ فى سلسلة من المشروعات المشتركة واتفاقات معقدة للملكية. لا يقتصر الأمر على تملك شركتى جنرال موتورز وكرايزلر لحقوق الأقلية فى المؤسسات اليابانية: سوزوكى واسوزو (Isuzu) ومتسوبيشى، بل إن شركة رينو المملوكة للحكومة الفرنسية لها حق الملكية بنسبة ١٥٪ فى شركة فولفو السويدية وما يقترب من حق الأغلبية فى ملكية شركة أمريكان موتورز[6].

الاتجاه إلى السوق الدولية:

يمكن ذكر ثلاثة أسباب رئيسية تدفع منشآت الأعمال إلى التوسع فى أعمالها دوليا:

١ ـــ يمكن للشركات تحقيق زيادة المبيعات والأرباح عن طريق التوسع فى منافذ التوزيع واستغلال فرص النمو. تؤدى المبيعات فى الأسواق الأجنبية إلى امتصاص الطاقة الفائضة وتقليل تكلفة الوحدة. كما تتمكن من توزيع المخاطر الاقتصادية على عدد أكبر من الأسواق، كمثال على ذلك فى الوقت الذى انخفضت فيه حصة شركة فورد فى السوق الأمريكية إلى أقل من ٢٥٪ فى عام ١٩٨٠ حققت شركة فورد البريطانية زيادة فى حصتها السوقية بلغت ٣٢٪ مما يعادل ست درجات مئوية فى أربعة أعوام[7].

الشكل رقم ١٠ ــ ١ التعاون الدولى بين منتجى السيارات



SOURCE: J. McElroy, "Cheaper by the Dozen," ***Road and Track*** (June 1984), p. 122. Courtesy Dodwell Associates. Reprinted with permission.

أعيد الطبع بإذن الناشر

٢ ــ يمكن للشركات أن تكتسب مزايا تنافسية بالسعى إلى إنشاء إمكانات إنتاجية قليلة التكلفة فى مواقع قريبة من المواد الأ ولية أو القوى العاملة الرخيصة. كما يمكنها تحقيق منافذ توزيع أكثر اتساعا والتوصل إلى التقنية الجديدة عن طريق المشروعات المشتركة. استفادت كل من شركة جنرال الكترك و شركة سوستيه ناسنال دى ايه تيد دى كونستركسيون دى موتورز دافياسيون (Sociétè Nationale d'Etude et de Construction de Moteurs d'Aviation) وهى شركة فرنسية لصناعة المحركات من المشروع المشترك بينهما فى إنشاء شركة «س ام اف انترناشنال» لإنتاج و بيع المحركات النفاثة لشركات الطيران[٨].

٣ ــ بالإضافة إلى ذلك تستطيع الشركات تأمين مصادر المواد الأ ولية عن طريق المشاركة عالميا فى البحث عن وتصنيع ونقل وتسو يق المواد الأ ولية. تملكت شركات المطاط لسنوات طو يلة مزارع المطاط فى جنوب شرقى آسيا. اتجهت شركات البترول إلى الأسواق العالمية لنفس السبب بطبيعة الحال، إلا أن هناك عدة عيوب تتعلق بالتوسع العالمى. أحد هذه العيوب هو زيادة صعوبة الإدارة الإستراتيجية فى الشركات العالمية مقارنة بالشركات المحلية. أورد دمزا ست مشكلات خاصة بالتوسع العالمى[٩].

أولا ــ تواجه الشركة المتعددة الجنسية تعدد البيئات السياسية والاقتصادية والقانونية والحضارية، بالإضافة إلى الاختلافات فى أسعار الصرف النقدى.

ثانيا ــ هناك معاملات معقدة بين الشركة متعددة الجنسية والدول المختلفة التى تعمل بها بسبب السيادة المستقلة لكل منها واختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك من العوامل.

ثالثا ــ يؤدى البعد الجغرافى والاختلافات القومية والحضارية والممارسات التجارية وغيرها من العوامل إلى صعوبة الاتصالات بين الشركة الأم والفروع التابعة لها.

رابعا ــ تختلف درجة الحاجة للمعلومات الاقتصادية والتسويقية وغيرها من المعلومات اللازمة لعملية التخطيط اختلافا كبيرا من دولة إلى أخرى فيما يتعلق بالوفرة والعمق والمصداقية. وقد لا تتوفر بالإضافة إلى ذلك فى الدولة المضيفة الوسائل الحديثة اللازمة لتحليل وإعداد البيانات. قد تجد شركة عالمية على سبيل المثال أنه من الصعب والمكلف أن تجرى بحوثا تسويقية فعالة تعتبر ضرورية لتخطيط الأعمال.

خامسا ــ قد يكون من الصعب تحليل الهيكل التنافسى الحالى والمستقبلى فى عدد من الدول نتيجة التفاوت فى الهيكل الصناعى والممارسات التجارية.

سادسا ــ تواجه الشركة العالمية ليس فقط التفاوت فى البيئات القومية بل أيضا المنظمات الإقليمية مثل السوق الاوربية المشتركة ومنطقة التجارة الأوربية ومنطقة التجارة الحرة بأمريكا اللاتينية، التى يحقق جميعها درجات متفاوتة من التكامل الاقتصادى. وقد تؤثر أيضا الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات العالمية المتخصصة، مثل البنك الدولى للإنشاء والتعمير ومؤسسة النقد الدولى والاتفاق الدولى للرسوم والتجارة (جات GATT) فى الفرص التى تواجه الشركة فى المستقبل.

التحول إلى العالمية :

من المحتمل أن أفضل سبب لاهتمام الشركات الأمريكية بوجهة النظر العالمية فى الإدارة الاستراتيجية هو زيادة معدلات الاستثمار الدولى وتسويق الواردات فى

الولايات المتحدة. زادت الاستثمارات الأجنبية فى الشركات والعقارات الأمريكية من ٤١٦ مليار دولار فى ١٩٧٩ إلى ٨٣٣ مليار فى عام ١٩٨٤[١٠]. بلغت مساحة الأ رض المملوكة للأجانب، ١٣,٥ مليون فدان حتى نهاية عام ١٩٨٣، وهذا يعادل ١٪ من مساحة الأ راضى الزراعية ذات الملكية الخاصة فى الولايات المتحدة[١١]. دفعت شركة نستلة (Nestle) السويسرية ٢,٩ مليار دولار خلال عام ١٩٨٤ لشراء شركة كارناشن (Carnation). اشترت شركة ساتشى أند ساتشى ب ال س (Saatchi and Saatchi PLC) وهى أكبر وكالة إعلانات بريطانية شركة يانكلوفيش وسكلى وهوايت (Yankelovich, Skelly and White) وهى شركة أمريكية لبحوث السوق. أنفقت خمس ــ من أكبر ست شركات الصلب اليابانية فى خلال سنة واحدة أكثر من ٥٠٠ مليون دولار لشراء أصول أمريكية وإقامة مشروعات مشتركة فى الصناعات المعدنية. كمثال على هذا النوع من الاقتناء شراء شركة نيبون كوكان. ك. ك (Nippon Kokan) ٥٠٪ من رأسمال شركة بتسبرج ناشنال ستيل كوربوراشن[١٢] (National-Steel Bittisberurg Corporation). كشف بحث ميدانى اشترك فيه ١٩٣ من مديرى الأعمال فى ١٥ دولة أوربية فى عام ١٩٨٤ أن ٤٥٪ يفضلون الاستثمار فى الولايات المتحدة عن أى دولة أخرى[١٣].

أصبح المستهلك الأمريكى العادى أكثر عرضة للتأثر بالتجارة العالمية والمشاركة فيها. سرَّحت شركة كاتربلر (Caterpillar) لصناعة الجرارات ومركزها فى بيوريا ٢٢٠٠٠ عامل أمريكى فى عام ١٩٨٣ بسبب انخفاض المبيعات العالمية، وهى المشكلة التى تفاقمت نتيجة كارثة الديون فى دول أمريكا اللاتينية[١٤]. ينفق عشرون سنتا من كل دولار ينفقه الأمريكيون الآن على بضائع مستوردة. قامت شركتا ك مارت (K-Mart) و جى سى بنى (JC Penny) فى عام ١٩٨٣ على سبيل المثال بشراء ما قيمته ٥,٢ مليار دولار من البضائع المستوردة لبيعها للمستهلك الأمريكى[١٥]. لقد فقد الشعار

القديم «اشتر المصنوعات الأمريكية» قيمته حيث إن هناك نسبة كبيرة من المنتجات الأمريكية تحتوى على مكونات مصنوعة فى الخارج. تستورد شركة كرايزلر (Chrysler) على سبيل المثال سيارات بليموث رلاينت (Plymouth Reliants) و دودج أريز (Dodge Aries) من مصنعها فى تولوكا (Toluca) بالمكسيك لبيعها فى الولايات المتحدة. والعكس صحيح أيضا.

يتم صنع المنتجات الأجنبية فى الولايات المتحدة. تصنع شركة فولكس واجن سيارات (ألمانية ــ أمريكية ؟) فى مصنعها بمدينة (نيوستانتون)بولاية بنسلفانيا. تشترى شركة ماتسوشيتا (Matsushita) للصناعات الكهربائية وهى شركة يابانية أجهزة تكييف الهواء من شركة جنرال إلكتريك الأمريكية لبيعها فى الولايات المتحدة تحت العلامة التجارية باناسونيك[١٦] (Panasonic).

الشركة متعددة الجنسية :

تمثل هذه الشركة نوعا خاصا من المنشآت العالمية. تستطيع أى شركة أمريكية أن تسمى نفسها شركة عالمية إذا كان لها فرع صغير فى واريز (Juarez) أو تورنتو (Toronto). الشركة العالمية هى التى تعمل فى عدد من الأنشطة تتراوح بين التصدير والاستيراد والإنتاج المتكامل فى الدول الأجنبية. تمثل الشركة العالمية متعددة الجنسيات بالمقارنة مؤسسة عالمية على مستوى عال من النمو وتشارك بعمق فى النشاطات الدولية بالإضافة إلى الأخذ بالمنظور العالمى فى الإدارة واتخاذ القرارات[١٧].

عرف دامزا (Dymsza) الشركة المتعددة الجنسيات بشكل أكثر تحديدا كما يلى[١٨] :

١ ــ يقوم متخذو القرارات بدراسة فرص الأعمال فى جميع أنحاء العالم برغم أن الشركة قد لا يكون لها أعمال فى جميع أركان العالم.

٢ ـــ يستثمر جزء كبير من أصول الشركة على المستوى الدولى. تصبح الشركة عالمية فى تقدير أحد الخبراء إذا وُجِدَتْ ٢٠٪ من أصولها فى دول أخرى. و يقترح آخر أن هذه الصفة تتوفر إذا مثلت مبيعات الشركة وأرباحها الناتجة عن أعمالها فى الدول الأخرى بنسبة ٣٥٪ من الإجمالى على الأقل.

٣ ـــ تقوم الشركة بالإنتاج عالميا وتدير مصانع فى عدد من الدول. تتراوح هذه المصانع بين خطوط للتجميع ومصانع متكاملة.

٤ ـــ يرتكز اتخاذ القرارات على المنظور العالمى. لا يقتصر العمل الدولى على نشاط فرعى أو منعزل. يتم إدماج النشاط الدولى فى الأعمال الكلية للمنشأة.

راجع فيما يلى الجدول رقم ١٠ ـــ ١ الذى يشتمل على أكبر الشركات العالمية من حيث حجم العائد. لاحظ الوجود القوى للشركات التجارية اليابانية وشركات البترول :

١٠ ـــ ٢ صياغة الاستراتيجية :

تشتمل الإدارة الاستراتيجية كما هو موضح فى الفصل الأول على رسم وتنفيذ وتقويم ومراقبة الاستراتيجية. يجب على الإدارة العليا للشركة العالمية عند رسم الاستراتيجية أن تقوم باستطلاع كل من البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والمخاطر ثم البيئة الداخلية للتعرف على نواحى القوة والضعف.

مسح البيئة الخارجية :

تمثل البيئة الخارجية الموضوع السائد فى عملية الإدارة الاستراتيجية فى الشركة العالمية. يختلف نوع العلاقة التى تربط الشركة العالمية بكل عنصر من عناصر البيئة

الجدول رقم ١٠ ــ ١ كبرى الشركات العالمية

الترتيب	الشركة	الإيراد الكلى (بالمليون)	المركز الرئيسى للشركة	الصناعة
١	إكسان	٨٨٦٥١	الولايات المتحدة	الطاقة
٢	مجموعة شل الملكية الهولندية	٨٠٦١٠	هولندا/ المملكة المتحدة	الطاقة
٣	جنرال موتورز	٧٤٥٨٢	الولايات المتحدة	السيارات
٤	متسوى (Mitsai) وشركاه المحدودة	٦٣١٤٩	اليابان	تجارة الجملة
٥	متسوبتشى (Mitsubishi)	٦٢٨٣١	اليابان	تجارة جملة
٦	موبيل	٥٥٦٠٩	الولايات المتحدة	الطاقة
٧	شركة البترول البريطانية	٤٩٢٣١	المملكة المتحدة	الطاقة
٨	سى إتو وشركاه المحدودة	٤٨٤٣٦	اليابان	تجارة الجملة
٩	ماروبينى	٤٦٨١٦	اليابان	تجارة الجملة
١٠	سوميتومو (Sumitomo)	٤٥٨٠٦	اليابان	تجارة الجملة
١١	فورد موتور	٤٤٤٥٥	الولايات المتحدة	السيارات
١٢	اى بى ام	٤٠١٨٠	الولايات المتحدة	آلات حاسبة
١٣	تكساكو	٤٠٠٦٨	الولايات المتحدة	الطاقة
١٤	سيرز، روباك	٣٥٨٨٣	الولايات المتحدة	تجارة الجملة والتجزئة
١٥	ايى أى دو بونت دى نيموز (E.I. de Pont de Nemous)	٣٥١٧٣	الولايات المتحدة	الكيماوية
١٦	نسهواوائى (Nissho lwai)	٣٤٠٣٩	اليابان	تجارة الجملة
١٧	فيبرو ــ سالمون	٢٩٧٥٧	الولايات المتحدة	مناجم ومعادن
١٨	ستاندارد أو يل ، انديانا	٢٧٩٣٧	الولايات المتحدة	الطاقة
١٩	جنرال إلكترك	٢٧٦٨١	الولايات المتحدة	معدات كهربائية
٢٠	ستاندارد أو يل ، كاليفورنيا	٢٧٣٤٢	الولايات المتحدة	الطاقة

SOURCE: ***Forbes*** (July 2, 1984), pp. 129–132 and 134.

الخارجية باختلاف الدول والمناطق التى تعمل بها. تتفاوت البيئات الاجتماعية الدولية بدرجة كبيرة مما يتطلب أن تكون البيئة الداخلية وعملية الإدارة الاستراتيجية على درجة عالية من المرونة. أدت الاتجاهات الحضارية فى ألمانيا الغربية على سبيل المثال إلى إشراك ممثلى العمال فى التخطيط الاستراتيجى فى المنشآت. تحدد الاختلافات الاجتماعية والحضارية والاقتصادية والسياسية والقانونية والفنية بين الدول إلى حد بعيد كيفية قيام الشركة العالمية بإدارة نشاطاتها التسويقية والمالية والإنتاجية وغيرها من الوظائف.

القوى الاجتماعية والحضارية:

تؤثر الاختلافات فى القيم والمعايير بين الدول بدرجة كبيرة على أعمال الشركة العالمية. على سبيل المثال، تقبل الرشاوى فى بعض المجتمعات كأمر طبيعى فى حين يُعاقب هذا الفعل بشدة فى مجتمعات أخرى. تتراوح الرشاوى فى نيجيريا وتسمى داش (Dash) بين ١٥٪ على العقود التى تبلغ عدة مليارات من الدولارات وعدة نيارات (Naira) تعطى لعامل التلفون فى الفندق لكى يجرى لك مكالمة تلفونية.

تُميز معظم الدول بين المبالغ التى تدفع لصغار الموظفين لتسهيل إنجاز المعاملات بسرعة وبين الرشاوى الضخمة التى تدفع ثمنا لمخالفة القوانين أو التبرعات غير القانونية التى تدفع للتأثير على سياسات الحكومة. ينظر إلى النوع الأول من الرشاوى بواسطة مواطنى بعض الدول على أنها حق مكتسب وضرورى كدخل إضافى مكمل للرواتب الحكومية المنخفضة[١٩]. يجب على الشركة العالمية أن تراعى الحيطة فى مراقبة القيم والمعايير فى كل دولة تعمل بها لكى تتأكد من أن تصرفاتها تتلاءم مع الممارسات المحلية ما دام الخط الفاصل بين النوعين من الرشاوى غير محدد بشكل واضح. تتجه القيم الأخلاقية فى الحياة العملية إلى أن تكون موقفية، وقد تجد الإدارة العليا فى الشركة العالمية نفسها عرضة للاتهام بالقيام بأعمال غير أخلاقية.

قد يتصف معظم القوة العاملة فى الدول النامية بالأمية. غالبا ما ينتج عن هذا عجز فى العمالة الماهرة والمشرفين. يجب بناء على ذلك تصميم أدوات الإنتاج لتتلاءم مع المستوى الفنى للعاملين. يجب إذا تم استخدام المديرين الأمريكيين فى الدول النامية أن يكونوا على دراية بالتفاوت الكبير فى قواعد العمل بين دول العالم، كما يجب أن يكونوا على علم تام بطرق العمل فى البلد التى سوف يعملون بها. من المعتاد فى أوروبا مثلا أن يحصل العمال على أجر إضافى يتحدد على أساس عدد أفراد الأسرة أو كبدل لظروف العمل الصعبة. يحصل عمال الورق فى فنلندا على «علاوة حمام» فى حالة العمل يوم الأحد لتعويضهم عن التنازل عن حمام الأحد. يحصل عمال المناجم فى جزيرة فيجى على استراحة يومية لمدة نصف ساعة لأداء واجباتهم الزوجية[٢٠]. وهناك أمثلة كثيرة أخرى.

تؤثر اختلافات اللغة والقيم الاجتماعية بشكل كبير على المزيج التسويقى فى دولة معينة. يجب أن تتناسب نواحى تقديم المنتج والتغليف ومنافذ التوزيع والتسعير والإعلان مع البيئة الحضارية لكل دولة. لم تحظ شركات أدوات التجميل مثل ماكس فاكتور ورفلون وآفون بنجاح كبير فى بيع منتجاتها فى اليابان على سبيل المثال. أثرت بعض الجوانب الحضارية على مبيعات هذه الشركات: لا تستعمل العطور فى اليابان إلا نادراً، وتعتبر السمرة المكتسبة من أشعة الشمس قبحا، ولا تعتبر زيوت الحمام عملية فى الحمامات العامة[٢١]. وعلى النقيض من ذلك حقق فرع شركة مستر دونت (Doughnuts) نجاحا كبيرا برغم عدم وجود عادة أكل هذا النوع من الفطائر مع القهوة فى اليابان. تسوق هذه الفطائر فى اليابان على أنها وجبات خفيفة فضلا عن بيعها كطعام للإفطار، وتباع قرب محطات السكة الحديد ومحلات البقالة (السوبرماركت). تستخدم اللغة الإنجليزية فى كتابة جميع الإعلانات لإشباع النزعة الغربية لدى اليابانيين. قد تؤدى الترجمة الحرفية لأسماء المنتجات أو الأغانى الإعلانية الخاصة بها

إلى الإضرار بالمبيعات حتى إذا كانت السلعة مرغوبة. تم ترجمة الأغنية الإعلانية الخاصة بشراب البيبسى كولا التى تقول استعد «نشاطك وحيويتك» إلى اللغة الألمانية بمعنى «عد إلى الحياة من القبر»[٢٢]. ظنت شركة جنرال موتورز عند تقديم سيارتها نوفا فى أسواق أمريكا اللاتينية أن ترجمة الاسم ستكون سهلة. تعنى كلمة (نوفا) فى الأسبانية مجرة نجوم ثابتة، إلا أن الناس بدءوا فى نطق الاسم بشكل مختلف يؤدى إلى معنى آخر وهو «الشيء الذى لا يتحرك»[٢٣]. كما أدت ترجمة أحد إعلانات الحبر الخاص بشركة باركر بن كومبانى إلى الإسبانية إلى الاعتقاد الخاطيء بأن هذا المنتج يساعد على منع الحمل[٢٤].

تؤثر المعتقدات الدينية أيضا على ممارسة الأعمال فى البلد المعين. أوقفت البنوك الباكستانية على سبيل المثال دفع الفوائد على الودائع فى عام ١٩٨٥ تطبيقا للشريعة الإسلامية. والنظام البديل هو المشاركة فى الأرباح والخسائر الناتجة عن استثمار أموال المودعين. تتجه كل من السودان وإيران أيضا إلى النظام المصرفى الإسلامى الكامل[٢٥]. يقوم أحد كهنة الشنتو فى اليابان بالصلاة على كل منتج جديد تنتجه شركة مازدا لصناعة السيارات، وهى طقوس للطهارة الشرقية للمنتج بحضور أفراد الإدارة العليا[٢٦].

القوى الاقتصادية :

يمكن أن يؤثر نوع النظام الاقتصادى السائد فى الدولة بشدة على نوع العلاقة القائمة بين الشركة العالمية والدولة المضيفة. قد يجد مديرو الشركة العالمية المتمركزة فى دولة رأسمالية تتبع نظام السوق الحر صعوبة فى فهم اللوائح التى تحكم التجارة مع دولة اشتراكية تتبع نظام التخطيط المركزى. قد توضع قيود مشددة بواسطة الدولة المضيفة على التراخيص والاقتناء والمشروعات المشتركة. تضع بالإضافة إلى ذلك معدلات

التضخم وأسعار تحويل العملة مزيداً من العراقيل أمام الشركة العالمية فى معظم الدول. بلغ معدل التضخم فى الأرجنتين فى عام ١٩٨٥ على سبيل المثال ١٠٠٠٪ تقريبا! لذلك ينبغى تعديل السياسة المالية للشركة العالمية العاملة فى دولة معرضة لمعدلات تضخم عالية لحماية المؤسسة من الخسائر التضخمية. يجب تخفيض الأرصدة النقدية إلى الحد الأدنى. ويجب مراقبة الأسعار بصفة دائمة. قد تؤدى مشكلات ميزان المدفوعات للدولة المضيفة بالإضافة إلى ذلك إلى تخفيض قيمة العملة كما حدث فى المكسيك فى المدة من ١٩٨٠ إلى ١٩٨٥ وفى إيطاليا خلال عام ١٩٨٥. يؤدى هذه التخفيض فى قيمة العملة إلى خسائر كبيرة تتحملها الشركة العالمية فيما يتعلق بأصول وأرباح فرع الشركة فى الدولة التى قامت بهذا التخفيض. وقد تضع دولة اشتراكية قيوداً على أسعار المنتجات التى تبيعها الشركة العالمية فى هذه الدولة، فى حين تقوم نفس الدولة بزيادة أسعار المواد الأولية التى تبيعها للشركة العالمية. يؤدى هذا إلى الحد من الأرباح حيث تحاول الحكومة المعنية نقل عبء التضخم إلى الشركات العالمية «الغنية». يجب على الشركة العالمية نتيجة لذلك أن تكون على استعداد لاستخدام المقايضة والمضاربة لتغطية قيمة عملاتها الأجنبية. المقايضة هى نوع من أنواع التجارة بالمبادلة وتتراوح بين عمليات مقايضة بسيطة واتفاقيات معقدة قد تشمل كثيراً من الدول والبضائع، بالإضافة إلى عمليات تمويل وائتمان معقدة. أصبح تبادل البضائع والخدمات مغريا للدول النامية لعدم مقدرة هذه الدول على سداد ديونها نقداً فى أغلب الأحيان.

نمت التجارة بالمبادلة من ١٩٧٦ إلى ١٩٨٤ بمقدار يتراوح بين ٢٪ و ٣٣٪ من التجارة العالمية حسب بعض التقديرات. تقبل سوريمكس (Sorimex) وهى أحد فروع شركة رينولت (Sorimex) البن والفوسفات وغيرهما من البضائع كمقابل للسيارات التى تتفق على بيعها إلى دول مثل كولومبيا وتونس وتركيا ومصر ورومانيا وجمهورية الصين الشعبية. بلغت صادرات شركة جنرال إلكترك التى تمت على أساس التجارة

بالمبادلة تقريبا خمس الصادرات الإجمالية فى عام ١٩٨٣ والبالغ قدرها أربعة مليارات من الدولارات. لدى البنوك الآن أقسام متخصصة فى التجارة بالمبادلة لمساعدة عملاء البنك التجاريين على تحويل البضائع إلى نقدية[٢٧]. يجب على الشركات العالمية أيضا أن تحمى نفسها من تقلبات أسعار تحويل العملة عن طريق المضاربة على أسعار عملاتها الأجنبية بهدف تفادى الخسارة، وذلك فى سوق العملات فى الدولة المحولة إليها هذه العملات حيث يتم شراء وبيع العملات لتسليمها فى أجل لاحق[٢٨]. إذا تقرر على سبيل المثال أن تتسلم شركة عالمية أمريكية مائة مليون مارك ألمانى مقابل أدوات ومعدات بعد عام من الآن، قد تخسر الشركة إذا ارتفعت قيمة الدولار مقابل قيمة المارك الألمانى. قد تبلغ قيمة المائة مليون مارك ألمانى اليوم ثلاثين مليون دولار أمريكى، ولكن قد تبلغ هذه القيمة ٢٥ مليون دولار أمريكى فقط بعد عام. قد تقوم الشركة العالمية ببيع ماركات ألمانية فى مقابل دولارات أمريكية فى سوق النقد المستقبلة على أن يتم التسليم بعد عام واحد. تثبت هذه المضاربة إيردات الشركة العالمية بمقدار ٣٠ مليون دولار أمريكى بغض النظر عن تقلبات أسعار العملة.

القوى السياسية والقانونية :

تحدد القوانين والسياسات العامة التى تنظم إقامة وشراء منشآت الأعمال وأنشطتها التنافسية البدائل الاستراتيجية المتاحة للشركة العالمية. من المحتمل أن تحدد دولة ما القواعد المتعلقة بالتعيين والفصل والترقية بالإضافة إلى تحديد نسب العمالة بين الأجانب والمواطنين وتحديد حرية الإدارة فيما يختص بالنقابات. من المحتمل أيضا أن توجد سياسات حكومية متعلقة بالملكية والتراخيص وتحويل الأرباح إلى الدولة الأصل والإتاوات والاستيراد والشراء. وقد يسود بخلاف ذلك شعور يحبذ الحماية من البضائع الأجنبية بواسطة وضع الضرائب الجمركية الحامية وشعور معاد للشركات العالمية التى تسيطر على موارد الدولة المضيفة.

هنـاك أمثلة عديدة لدول تقوم بنزع ملكية أو تأميم الممتلكات الأجنبية والوطنية. على سبيـل المثال أمرت فرنسا فى عام ١٩٨١، تحت حكم الرئيس الاشتراكى فرانسوا ميتران عدداً من الشركات الأجنبية من بينها شركات هانى ول ـ بول كمبيوترز واى ت ت فرانـس وروزيـل أوكلاف درجز (Uclaf Drugs) ببيع نسبة كبيرة من أسهمها للحكـومة الفرنسية. وضعت دول أخرى القوانين التى تحرم على الأجانب بما فى ذلك الشركات العـالمية تملك حصة مسيطرة فى رأسمال المنشآت العاملة فى الصناعات الرئيـسية. حددت كل من الهند والمكسيك ملكية الأجانب فى خلال السبعينيات. أصدرت كـنـدا قانونا فى عام ١٩٨١ يقضى بأن تبيع شركات الطاقة الأمريكية العاملة فى كـنـدا الغـالـبـية من أسهمها لكنديين حتى عام ١٩٩٠. قامت شركة يونيرو يال (Uniroyal) ببـيـع مزارع المطاط المربحة لشركة ماليزية فى عام ١٩٨٤ وغادرت البلاد بنـاء على قرار الحكومة المـالـيـزيـة القـاضى بأن يكون للماليزيين الأغلبية فى مزارع المطاط.[٢٩].

ظهر فى منتصف الثمانينيات تياران عالميان، عكس الأول رغبة عدد من الدول فى بيـع ممتـلكات القطاع العام لمنشآت القطاع الخاص مع الترحيب بوجود الشركات العـالمية الأجنبية. برز هذا الاتجاه نحو بيع القطاع العام للقطاع الخاص فى دول كندا واليـابـان ومعـظـم دول أوروبا الغربية اقتداء بقرارات الرئيس ريجان بفك القيود عن الهيئات الحكومية. باعت بريطانيا على سبيل المثال أصول شركة جاجوار للسيارات و٥١٪ من شركة بريتش تيليكوم (British Telecom) وهى شركة محتكرة للاتـصالات. شمل التيار الثانى تزايداً فى إقامة العوائق أمام التجارة العالمية والقيود المتعلقة بالأجزاء المنتجة محليا وغير ذلك من معايير الحماية المصممة لحماية الصناعة المحلية ومساعدتها فى المنافسة مع الشركات الأجنبية. ذكر موراى و يدن بام الرئيس السـابق لمجلس المستشارين الاقتصاديين الأمريكى فى عام ١٩٨٤ أن «الشعور المؤيد

للحماية أصبح الآن أقوى فى أرجاء العالم مما كان عليه فى عقود ماضية»[٣٠]. تتطلب المكسيك، كمثال على قوانين المحتويات المحلية، من الشركات الأجنبية الستة العاملة فى صناعة السيارات بها استعمال أجزاء ومواد منتجة محليا تعادل نصف قيمة كل سيارة منتجة. توجد اتجاهات وقائية مماثلة فى الولايات المتحدة فى صورة تطبيق حصص تطوعية على السيارات اليابانية وعلى شركات الصلب الأجنبية، وفرض حصص على السكر وغيره من البضائع المستوردة[٣١]. هناك أمثلة شبيهة فى معظم دول العالم. تؤدى مثل هذه الاتجاهات الوقائية والقومية إلى تقويض المنطق المبنى عليه مفهوم الميزة النسبية (راجع المثال التوضيحى رقم ١٠ ـ ١) مما يؤدى إلى ارتفاع الأسعار للمستهلك وإلى صناعات محلية لا تتسم بالكفاءة[٣٢].

أسس الميزة المطلقة والميزة النسبية فى التجارة الدولية

المثال التوضيحى رقم ١٠ ـ ١

افترض أن دولة ما تنتج مليون بوشل * من الذرة وخمسة ملايين بوشل من الفول كل عام. يرغب شعب هذه الدولة فى المزيد من الذرة. هل ينبغى على هذه الدولة أن تزرع مزيداً من الذرة وقليلاً من الفول؟ يبدو هذا الحل منطقيا إلى أن نلاحظ أن التربة والمياه أكثر صلاحية لزراعة الفول بدلا من الذرة. يمكن لكل فدان مزروع إنتاج كمية مضاعفة من الفول بالمقارنة بالذرة. التكلفة واحدة بالنسبة للمزارعين؛ بصرف النظر عن نوع المحصول من حيث كمية العمل والتقاوى والأسمدة وغيرها من التكاليف. افترض أن دولة مجاورة ذات تربة مختلفة تعطى ضعف الانتاج من الذرة لكل فدان مقارنة بالفول.

يوضح مفهوم الميزة المطلقة فى التجارة الدولية عند النظر إلى هاتين الدولتين أن الأولى تتميز عن الثانية فى إنتاج الفول، فى حين تتميز الثانية عن الأولى فى إنتاج الذرة. تكون المحصلة المنطقية هنا أنه يجب على الدولة الأولى أن تتخصص فى إنتاج الفول حيث لديها الميزة المطلقة وأن تتخصص الثانية فى زراعة الذرة حيث تتمتع بدورها بميزة مطلقة فى هذا المحصول. يؤدى ذلك إلى أن تنتج الدولة الأولى سبعة ملايين بوشل من الفول كل عام ولا

* مكيال إنجليزى للحبوب يساوى ٣٦,٣٥ لتراً.

شيء من الذرة (يستبدل المليون بوشل من الذرة باثنين من الفول نتيجة لميزة الاثنين إلى واحد التي يتمتع بها الفول بالنسبة للذرة) . يكون العكس صحيحاً بالنسبة للدولة الثانية . تستطيع هاتان الدولتان إذا بقيت التجارة حرة بينهما الحصول على مزيد من الذرة والفول إذا تخصص كل منهما في إنتاج المحصول المتميز عوضا عن قيام كل منهما بإنتاج المحصولين معا .

إذن للإجابة عن السؤال المطروح سابقا إذا أرادت دولة الحصول على مزيد من الذرة ولديها ميزة مطلقة في إنتاج الفول فعليها أن تنتج المزيد من الفول ، وتقوم بتصدير الفائض من الفول لدولة أخرى في مقابل ما تحتاج إليه من الذرة، و يكون ذلك في مصلحة الدولة الأخرى التي لا يمكنها إنتاج ما تحتاج إليه من الفول بنفس التكلفة .

لكن ماذا يحدث إذا كان في استطاعة الدولة الأولى إنتاج المزيد من الذرة والفول لكل فدان مقارنة بما في وسع الدولة المجاورة؟ هل هناك مصلحة في المتاجرة بينهما؟ لا يزال التخصص هنا منطقيا حسب مفهوم الميزة النسبية ما دام في استطاعة الدولة الأولى إنتاج المزيد من محصول معين لكل فدان مقارنة بالدولة الأخرى . افترض قياسا على ذلك أن أفضل مهندس معماري في المدينة هو أيضا أفضل نجار. هل من الأفضل له أن يبني منزله بنفسه؟ لا بكل تأكيد، لأنه في استطاعته الحصول على دخل أكبر بإنفاق كل وقته في وظيفته كمهندس معماري حتى إذا احتاج لاستخدام نجار أقل منه كفاءة لبناء منزله . تحقق الدولة الأولى بنفس الأسلوب مكاسب أكبر إذا خصصت مواردها لإنتاج البضائع التي يمكنها إنتاجها بكفاءة أعلى . سوف تحقق هذه الدولة عائداً نقديا من صادراتها من هذه البضائع يكفي لاستيراد ما تحتاج إليه من الدولة المجاورة الأقل كفاءة .

SOURCE: J. D. Danlels, E. W. Ogram, Jr., and L. H. Radebaugh, ***Internationali Business: Environments and Operations,*** 3rd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982), pp. 107 - 113.

أقام عدد من الدول تحالفات واتفاقات تعاونية متبادلة من أجل تدعيم التجارة الدولية . واحدة من هذه الاتفاقيات هي الاتفاقية العامة للرسوم الجمركية والتجارة (الجات) التي أبرمت في عام ١٩٤٨ بين ثلاث وعشرين دولة . عقدت هذه الاتفاقية لتحقيق نظام تجاري حر نسبيا عن طريق تخفيض الضرائب الجمركية . توفر هذه الاتفاقية المجال للتفاوض على تخفيض معوقات التجارة الدولية . أصبحت معظم دول

العالم الحر منذ عام ١٩٤٨ أعضاء فى اتفاقية (الجات). «وافقت الدول من خلال البند المتعلق بالدولة الأكثر رعاية فى اتفاقية (جات) على تطبيق نفس قواعد التجارة على جميع دول العالم تقريبا» بناء على ما ذكره دانيالز وأوجرام ورادبياو (Daniels, Ogram and Radebaugh). سهل ذلك إلى حد بعيد عملية التفاوض وسمح للمصدرين من أى دولة تقريبا، من حيث قيود التجارة بالوصول إلى أسواق أى دولة مشاركة فى الاتفاقية[٣٣]. يعطى المجتمع الاقتصادى الأوروبى (السوق المشتركة) مثالاً على التحالف السياسى التجارى الذى لم يقتصر على تخفيض الضرائب الجمركية وغيرها من معوقات التجارة بين الأعضاء، بل شمل أيضا فرض ضرائب موحدة ضد الدول خارج السوق. كان هذا البند من أهم العوامل التى أدت إلى قيام الدول غير الأعضاء مثل الولايات المتحدة بإنشاء منشآت إنتاجية وتسويقية داخل السوق المشتركة لتفادى الضرائب الجمركية[٣٤]. هناك أيضا منظمات للتجارة مثل منظمة الدول المصدرة للبترول (أوبك) والمجلس الدولى للصفيح والمنظمة الدولية للكاكاو التى تهدف إلى تثبيت العرض والأسعار فى مصلحة الدول الأعضاء.

القوى التكنولوجية :

أصبح نقل التقنية كما ذكر فى الفصل الرابع من الموضوعات المهمة فى التعامل الدولى.

ترحب معظم الدول النامية بقدوم الشركات العالمية إلى أسواقها كقنوات للحصول على التقنية المتقدمة والخبرة الإدارية. أيقنت هذه الدول أن الشركات العالمية لن تقوم فقط بتوظيف العمالة المحلية بل ستقوم أيضا بتدريب هذه العمالة على استخدام الأساليب الحديثة. يذكر رايك (Reich) فى كتابه، The Next American Frontier، أن تقنيات الإنتاج تنتقل بسرعة من الدول المتقدمة إلى دول العالم النامية[٣٥]. تقوم

دول، مثل كوريا وهونج كونج وتايوان وسنغافورة والبرازيل وأسبانيا، التى تخصصت فى صنع المنتجات السهلة مثل الملابس ولعب الأطفال فى الستينيات الآن بإنتاج منتجات تحتاج إلى تقنية معقدة، مثل السيارات وأجهزة التلفاز والسفن بكميات ضخمة. وتولت فى نفس الوقت بعض الدول النامية مثل ماليزيا وتايلاند والفلبين وسرى لانكا والهند إنتاج الملابس واللعب وما شابه ذلك. خفضت اليابان طاقتها الإنتاجية للصلب وبدأت فى الاتجاه بعيداً عن المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية ونحو أنظمة الاتصال الإلكترونية وذلك نتيجة ملاحقة كل من كوريا وتايوان لها فى التقنية[٣٦].

أصبحت الاعتبارات السياسية والقانونية مهمة عندما أرادت شركات صناعة الطائرات ومركبات الفضاء نقل التقنية التى طورت لأغراض حربية إلى منتجات تجارية تباع فى الأسواق العالمية، علما بالاعتماد الكبير لهذه الشركات على العقود الحكومية. واجهت شركة جنرال إلكترك كثيراً من الصعاب عند إقامة المشروع المشترك مع شركة المحركات الفرنسية (اس ان اى سى ام إيه) فى أوائل السبعينيات. تضمن المشروع المشاركة فى المحركات النفاثة التى أعدت خصيصا لقاذفة القنابل الأمريكية (ب ــ ١). لم ترحب الحكومة الأمريكية بفكرة قيام شركة جنرال إلكترك ببيع هذه التقنية المتقدمة لدولة أجنبية برغم أن الحكومة الفدرالية رفضت لأسباب سياسية الإذن بإنتاج هذه القاذفة[٣٧]. انتابت الحكومة الأمريكية مخاوف مماثلة فى الثمانينيات من بيع تقنية الـ (Semiconductor) لدول «الستار الحديدى». تقوم اللجنة التنسيقية للرقابة المشتركة على الصادرات (Cocom) والمكونة من الأعضاء الخمسة عشر فى منظمة شمال الأطلسى (Nato) (باستثناء أسبانيا وأيسلاند) بالإضافة إلى اليابان بإعداد قوائم بالأشياء الممنوع بيعها للدول الشيوعية بدون الحصول على موافقة هذه اللجنة. تسبب

ذلك فى كثير من المشكلات للشركات العالمية التى ترغب فى بيع منتجات التقنية المتقدمة للصين[٣٨].

تعتبر مشكلة تحديد التقنية المناسبة فى المصانع المقامة فى الدول المضيفة من مشكلات التقنية الأخرى التى برزت فى التجارة الدولية. على سبيل المثال، تعتبر الآلات الموفرة للعمالة مثل الإنسان الآلى والملائمة اقتصاديا فى الدول المتقدمة حيث معدلات الأجور عالية أكثر تكلفة من الآلات المتطلبة لعمالة مكثفة فى الدول النامية حيث البطالة المرتفعة ومعدلات الأجور المنخفضة. قد تجد **الشركة العالمية أنه من الأفضل لها** أن توظف **عدداً قليلاً جداً من** مواطنى الدولة المضيفة **وتقوم بميكنة مصانعها فيها بقدر المستطاع للحصول** على ميزة فى التشغيل إذا كان مستوى المعرفة التكنولوجية فى هذه الدولة منخفضا جدا، إلا أن حكومة الدولة المضيفة التى تواجه مشكلة البطالة قد تصر على إقامة مصانع تتطلب عمالة مكثفة[٣٩]. السؤال الأساسى الذى يواجه الشركة العالمية هو: هل تبرر المزايا الناتجة عن تعديل التكنولوجيا لتتلاءم مع ظروف كل دولة التكلفة اللازمة لإحداث هذا التغيير.

تقويم الفرص والمخاطر الدولية:

يجب أن تقوم الشركة العالمية عند البحث عن أسواق أو مواقع مناسبة للإنتاج بجمع وتقويم بيانات عن العناصر الاستراتيجية فى عدد كبير من الدول والمناطق. قد تقوم شركة معينة أخذاً بالرؤية الشاملة للشركات العالمية باستخدام مبدأ الميزة النسبية فى مصلحتها عن طريق صناعة أجزاء الآلة فى البرازيل، وتجميعها كمحركات فى ألمانيا، ووضع المحرك فى جسم السيارة فى إيطاليا ثم شحن السيارات الكاملة الصنع إلى الولايات المتحدة لبيعها هناك. تؤدى هذه الاستراتيجية إلى تقليل المخاطرة التى تواجه الشركة العالمية إذا عملت فى دولة واحدة فقط، بينما تعرضها إلى سلسلة من

المخاطر المحدودة فى عدد أكبر من الدول. يجب على الشركة العالمية نتيجة لذلك أن تكون قادرة على التعامل مع المخاطر السياسية والاقتصادية فى العديد من الدول والمناطق المختلفة[40].

طورت بعض المنشآت مثل أمريكان كان كومبانى نظاماً مفصلاً على الحاسب الآلى لترتيب مخاطر الاستثمار. وقد توظف الشركات الأصغر حجما بيوت خبرة استشارية خارجية، مثل شيكاجو اسوسياتد كونسالتنتس إنترناشل (Chicago's Associated Consultants International) أو آرثر دى لتل فى مدينة بوستون لتقويم المخاطر السياسية. من بين الأنظمة الموجودة لتقويم المخاطر السياسية والاقتصادية مؤشر استقرار النظام السياسى ومؤشر مخاطر بيئة الأعمال وخدمة تقويم الدولة للتجارة الدولية وتنبؤات فروست وسوليفان (Frost and Sullivan) للمخاطر السياسية فى العالم[41]. (راجع عدد مايو ١٩٨٥ من Planning Review حيث تجد ملخصا لمؤشر فورد وسوليفان للمخاطر)[42]. يجب على المنشأة وبصرف النظر عن مصدر البيانات أن تعد طريقتها الخاصة فى تقويم المخاطر. يجب عليها أن تقرر ماهى أهم العوامل من وجهة نظرها وأن تخصص أوزانا لكل منها. يشتمل الجدول رقم ١٠ — ٢ على مثال لإحدى طرق الترتيب.

دراسة أو مسح البيئة الداخلية :

تحتاج أى منشأة ترغب فى الدخول فى السوق العالمية إلى تقويم جوانب القوة والضعف بها. أشار تشانج وكامبو — فلورز إلى أن فرص نجاح المنشأة تزيد إذا تمكنت من تنمية القدرات التالية :

١ — سبق فى التقنية : يعطى المدخل الجديد أو المنتج الجديد المنشأة مركزا احتكاريا فى الأجل القصير.

٢ ــ اسم تجارى قوى : تساعد شهرة الاسم على تحقيق أرباح مرتفعة لتغطية التكلفة الأولية .

٣ ــ مزايا الحجم الكبير : يتوفر للمنشأة الكبيرة ميزة انخفاض تكلفة الوحدة وقوة المركز المالى التى تساعد على تخطى العثرات .

٤ ــ المقدرة على البحث : تزيد أهمية المقدرة على البحث بنجاح وكفاءة من فرص الأعمال فى المعاملات الدولية .

٥ ــ منتج أو خدمة متميزة : يكون احتمال بقاء المنتج أو الخدمة الجيدة فى مجال المنافسة العالمية أكبر .

٦ ــ المدير العالمى الممتاز : يساهم وجود المدير المتفهم للظروف الدولية والقادر على تكوين فريق من المديرين المحليين ذوى المقدرة على العمل بكفاءة مع المركز الرئيسى ، فى بناء منظمة عالمية قوية وصامدة[٤٣] .

تقويم مهمة المنشأة :

الخطوة الأولى عندما تقرر الشركة أن تصبح شركة عالمية أن تعيد صياغة مهمتها .

فيما يلى مثال من شركة جنرال إلكترك كومبانى :

مزاولة أعمال الإنتاج التجارى المتنوع والنامى والمربح على النطاق العالمى فى مجالات الأجهزة الكهربائية والأدوات المنزلية والتوريدات والمنتجات والأنظمة والخدمات لأغراض الصناعة والتجارة والزراعة والحكومة والمجتمع والمنزل[٤٤] .

وضع الأهداف :

تتمكن الشركة العالمية من وضع أهداف محددة عند استكمال تقويم بيئتها الخارجية والداخلية ، وذلك للشركاء الأجانب ولقطاعات المنشأة المختلفة والمنشأة ككل . يشير ديمزا إلى أن الشركة العالمية تبدأ عادة بأهداف ربحية كمية : العائد على

الجدول رقم ١٠ ـ ٢ مثال لطريقة الترتيب المرجح بالأوزان لمناخ الاستثمار

العوامل مرتبة حسب أهميتها	الدولة أ			الدولة ب		
	(١) الأوزان المخصصة آخذين فى الحسبان التغيرات السلبية	(٢) ترتيب العوامل من صفر (غير ملائمة تماما) إلى ١٠٠ (ملائمة تماما)	(٣) الترتيب المرجح العمود رقم ١ × العمود رقم ٢	(١) الأوزان المخصصة آخذين التغيرات السلبية فى الحسبان	(٢) ترتيب العوامل من صفر (غير ملائم تماما إلى ١٠٠ (ملائمة تماما)	(٣) الترتيب المرجح العمود رقم ١ × العمود رقم ٢
١ ـ احتمال نزع الملكية	١٠	٩٠	٩٠٠	١٠	٥٥	٥٥٠
٢ ـ احتمال خسائر فى الممتلكات نتيجة ثورة أو حرب	٩	٨٠	٧٢٠	٩	٥٠	٤٥٠
٣ ـ تدهور الإيرادات	٨	٧٠	٥٦٠	٨	٥٠	٤٠٠
٤ ـ القيود الحكومية على مؤسسات الأعمال الأجنبية مقارنة بالمؤسسات الوطنية	٨	٧٠	٥٦٠	٨	٦٠	٤٨٠
٥ ـ مدى وفرة رأسمال محلى بتكلفة مناسبة	٧	٥٠	٣٥٠	٧	٩٠	٦٣٠
٦ ـ الاستقرار السياسى	٧	٨٠	٥٦٠	٧	٥٠	٣٥٠
٧ ـ تعويض رأس المال	٧	٨٠	٥٦٠	٧	٦٠	٤٢٠
٨ ـ استقرار العملة	٦	٧٠	٤٢٠	٦	٣٠	١٨٠
٩ ـ استقرار الأسعار	٥	٤٠	٢٠٠	٥	٣٠	١٥٠
١٠ ـ الضرائب التجارية (بما فى ذلك أى بنود للتفرقة)	٤	٨٠	٣٢٠	٤	٩٠	٣٦٠

تابع الجدول رقم ١٠ ــ ٢ مثال لطريقة الترتيب المرجح بالأوزان لمناخ الاستثمار

	الدولة أ			الدولة ب		
العوامل مرتبة حسب أهميتها	(١) الأوزان المخصصة آخذين فى الحسبان التغيرات السلبية	(٢) ترتيب العوامل من صفر (غير ملائمة تماما) إلى ١٠٠ (ملائمة تماما)	(٣) الترتيب المرجح العمود رقم ١ × العمود رقم ٢	(١) الأوزان المخصصة آخذين التغيرات السلبية فى الحسبان	(٢) ترتيب العوامل من صفر (غير ملائم تماما إلى ١٠٠ (ملائمة تماما)	(٣) الترتيب المرجح العمود رقم ١ × العمود رقم ٢
١١ ــ مشكلات التعامل مع نقابات العمال	٣	٧٠	٢١٠	٣	٨٠	٢٤٠
١٢ ــ حوافز الاستثمار الحكومية	٢	صفر	صفر	٢	٩٠	١٨٠
مجموع الترتيب المرجح لمناخ الاستثمار			٥٣٦٠			٤٣٩٠

SOURCE: W. A. Dymsza. ***Multinational Business Strategy*** (New York: McGraw-Hill Book Co., 1972), p. 90.

تم النقل بإذن الناشر

رأس المال المستثمر أو الأصول أو المبيعات أو معدل النمو السنوى أو النمو فى إيرادات السهم الواحد لكل وحدة رئيسية. تقوم بعد ذلك بوضع أهداف محددة فى مجالات التسويق والإنتاج والنقل والتقنية والأفراد والاقتناء وما إلى ذلك لفترة زمنية محددة. توفر هذه الأهداف الأساس لرسم الاستراتيجيات[٤٥].

رسم الاستراتيجيات العالمية :

تختار الشركة العالمية من بين عدة بدائل استراتيجية السبل المناسبة لدخول سوق أجنبية أو إنشاء مصانع لها فى دولة أخرى . عادة ما تختار الشركة العالمية ذات الخبرة فى التجارة الدولية استراتيجية تعتمد على جوانب قوة معينة فى السلعة بالإضافة إلى ملاءمة الدولة المضيفة .

التصدير :

يعتبر التصدير وسيلة جيدة لتقليل المخاطرة واختيار سلعة جديدة و يتم التصدير بعدة وسائل . قد تفضل الشركة العالمية القيام بجميع أعمال التصدير أو تتعاقد مع شركة متخصصة فى إدارة أعمال التصدير لتولى هذه المهمة . تستطيع الشركة العالمية لكى تصدر لدولة مثل اليابان حيث الإجراءات معقدة وطويلة أن تعتمد على وكيل أو موزع .

الترخيص :

تعطى المنشأة المرخصة فى ظل هذه الاتفاقية حقوق إنتاج أو بيع السلعة لمنشأة فى الدولة المضيفة . تدفع المنشأة المرخص لها للمنشأة المرخصة عمولة مقابل ما تقدمه من خدمات فنية . تصلح هذه الاستراتيجية خاصة إذا كانت المنشأة تتمتع بعلامة تجارية معروفة لكن ليس لديها الموارد المالية الكافية لدخول الدولة المضيفة مباشرة . على سبيل المثال باعت شركة لا شميز لاكوست وهى شركة فرنسية لصناعة الملابس الرياضية تراخيص إنتاج هذه العلامة التجارية فى الولايات المتحدة وكندا لشركة جنرال ميلز لاستخدامها فى قطاع الأزياء التابع لها(أيزود ليمتد فاشون يونيت Izod ltd Fashion Unit) . تتبع شركة آنهيزر بوش أيضا هذه الاستراتيجية لإنتاج

وتسو يق مشروب بادو يزر فى بريطانيا واليابان وإسرائيل واستراليا وكوريا والفلبين. تكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة إذا وضعت الدولة العراقيل فى سبيل الدخول إلى أسواقها عن طريق الاستثمار المباشر أو جعلته مستحيلا. كمثال لهذه الدول اليابان ودول أورو با الشرقية. لكن هناك دائما مخاطرة نمو الشركة المرخص لها إلى درجة تصبح فيها منافسا مباشرا للمنشأة صاحبة الترخيص.

المشروعات المشتركة :

تحظى المشروعات المشتركة بقابلية كبيرة لدى الشركات العالمية. تحصل الشركة فى هذه الحالة على حقوق ملكية عالمية مقابل قدر أقل من المخاطرة. تتخذ المشروعات المشتركة عادة شكل مشاركة بين الشركة العالمية ومنشأة أخرى فى الدولة المضيفة أو هيئة حكومية بها. و يعتبر هذا أسلوباً سريعا للحصول على خبرات إدارية محلية، كما أنه يقلل من مخاطر نزع الملكية والمضايقات من قبل المسئولين فى الدولة المضيفة. يحتوى الجدول رقم ١٠ ــ ٣ على قائمة بالمشروعات المشتركة التى شاركت فيها منشآت أمريكية منشآت أجنبية فى الماضى القريب.

يشار إلى المشروعات المشتركة التى يشارك فيها أكثر من منشأتين باسم اتحاد منشآت (كونسورتيم). على سبيل المثال تكونت شركة أيرباص انداستريز (Airbus Industries) وهى شركة أورو بية لإنتاج الطائرات النفاثة كاتحاد بين أربع منشآت من أربع دول مختلفة : ايروسباتيال من فرنسا وتمتلك ٣٧,٩٪ ومسرشميت بوكو ــ بلوم من ألمانيا الغربية وتمتلك ٣٧,٩٪ و بريتش ايروسباس كورب وتملك ٢٠٪ وكنستركتيونيز ايروناتكس من أسبانيا وتمتلك ٤,٢٪. من مساوىء المشروعات المشتركة فقدان السيطرة وانخفاض الأ رباح واحتمال النزاع مع الشركاء واحتمال حصول الشريك المحلى على مزايا تكنولوجية. يقصد بالمشروعات المشتركة عادة أن

الجدول رقم ١٠ ــ ٣ بعض المشروعات المشتركة الحديثة العهد

المشروع المشترك	المؤسسة الأمريكية الأم	الشريك الأجنبى	المنتجات
نيو يونيتد مــوتور مـــانيو فــاكشرنج ناشنـــال ستيل (New United Motor Mfg.)	جنرال موتورز ناشنال انترجروب	تو يوتا (اليابان) نبيون كوكان Nippon oKan (اليابان)	سيارات صغيرة صلب
سيكور	كورننج جلاس و ير	سيمنز (ألمانيا)	السلك البصرى
هانى و يل / إركسون دفلبمنت (Honey Well Ericson Development)	هانى و يل	ال ام إريكسون (السو يد)	بى بى إكس سيستمز (PBX systems)
هيمونت (Himont)	هيركيوليز	مونيتديسون Montedison (إيطاليا)	معجون اليوليبرو بلين (Polypropylene)
جى إم فانوك رو بانكس GME fanuc Robotics)	جنرال موتورز	فانوك (اليابان)	الإنسان الآلى
انترناشنــل ايـــرو انجنز (Int. Aero Engines)	يونيتد تكنولوجيز	رولزرو يس (بريطانيا)	محركات الطائرات

SOURCE: "Are Foreign Partners Good for U.S. Companies?" ***Business Week*** (May 28, 1984), p. 59. Reprinted from the May 28, 1984 issue of ***Business Week*** by special permission. Copyright © 1984 by McGraw-Hill, Inc.

طبع بإذن الناشر

تكون مؤقتة خاصة لدى اليابانيين الذين ينظرون إلى هذه المشروعات كوسيلة للتغلب على ضعف المركز التنافسى حتى يتم الوصول إلى السيطرة المنشودة فى الأجل الطويل[٤٦] .

الشراء :

إذا رغبت الشركة العالمية فى تحقيق السيطرة الكاملة على أعمالها فعليها أن تبنى مشروعها من الأساس أو أن تشترى منشأة موجودة فعلا فى الدولة المضيفة . يتميز الاقتناء بأنه يسمح للشركة بشراء الأصول دفعة واحدة بدلا من شرائها على دفعات . تتحقق المنافع المتبادلة والتراكمية إذا اشترت الشركة العالمية منشأة لديها منتجات مكملة قوية وشبكة توزيع جيدة . على سبيل المثال اشترت شركة نسله السويسرية شركات : بيتش نط (Beech Nut) المنتجة لطعام الأطفال وليبى وماكنيل أندليبى (Libby, Mc Neill and Libby) لصناعة عصير الفواكه و ستوفر وهى شركة فنادق وأطعمة مجمدة و وارد أندجونسون لصناعة الحلوى و هلز برازرز لصناعة البن و كارناش لصناعة الحليب المركز ، وذلك لاستكمال منتجاتها الناجحة ، وهى : نسكافيه وكويك ونستى ولوريال . قد يكون الاقتناء صعبا فى بعض الدول نتيجة عدم توفر المعلومات الخاصة بالمنشآت المناسبة لذلك . وقد تعرقل القيود الحكومية عملية الاقتناء كما هو الحال فى كندا حيث تتطلب الحكومة أن تكون جميع منشآت الطاقة فى كندا تحت السيطرة الكندية . ويمكن برغم ذلك السيطرة على منشأة أجنبية حتى إذا لم تتمكن الشركة العالمية من شراء أكثر من ٤٩٪ من رأس المال . إحدى السبل إلى ذلك أن تسيطر الشركة العالمية على أصل من الأصول التى تحتاج إليها الشركة الأجنبية . من الوسائل الأخرى الفصل بين أسهم رأس المال التى لها حق التصويت والأسهم بدون هذا الحق مما يتيح للشركة العالمية فرصة السيطرة على أغلبية الأسهم ذات حق التصويت عن طريق امتلاك الأقلية من الأسهم الكليه[٤٧] .

البناء من الصفر :

قد تلجأ الشركة إذا رغبت عن شراء ممتلكات شركة أخرى عن طريق الاقتناء إلى أسلوب الحقول الخضراء أو بمعنى آخر أن تبنى الشركة مصانع لها من الأساس. عادة ما يكون هذا الأسلوب أكثر تعقيداً وتكلفة من أسلوب الاقتناء لكنه يعطى الشركة العالمية مزيداً من الحرية فى تصميم مصانعها واختيار الموردين والقوى العاملة. اختارت شركة إيطالية وهى شركة اس جى اس ــ آتس كومبوننتى إلترونيكى إس بى ايه (SGS-Ates Componenti Elettronici S.P.A) هذه الاستراتيجية. نقلا عن نائب الرئيس لشئون التسويق بهذه الشركة رتشارد بيبرانونزى : «إنه من الصعب العثور على شركة مطابقة تماما لما نريد. ونحن لا نرغب فى شراء مشكلات الآخرين[٤٨] .

المشاركة فى الإنتاج :

يجمع هذا المدخل الذى جاء به بيتر دراكر بين مهارات العمل والتقنية المتقدمة المتوفرة فى الدول الصناعية و بين العمالة قليلة التكلفة فى الدول النامية. زادت واردات الولايات المتحدة الناتجة عن المشاركة فى الإنتاج بنسبة تزيد على ٢٠٪ سنو يا منذ عام ١٩٧٠[٤٩] . من بين الشركات العالمية المستخدمة لهذه الاستراتيجية شركات تكساس إنسترومنت (Texas Instruments) وآرسى ايه و هانى ول و جنرال إلكتريك و جى تى اى. تتمكن هذه المنشآت عن طريق إنشاء مصانع التجميع فى مدينة جو يداد بالمكسيك وإقامة مصانع التعبئة عبر الحدود فى ولاية تكساس من استغلال ميزة انخفاض تكلفة العمل فى المكسيك. كان ذلك نتيجة قوانين الحكومة المكسيكية الميسرة لتملك الأجانب للمصانع وتقليل الضريبة على الواردات من المواد الأولية[٥٠] .

العقود الإدارية :

غالبا ما يتوفر لدى الشركات العالمية الكبرى قدر كبير من المهارات الإدارية. توفر

العقود الإدارية الوسيلة للشركة العالمية لاستخدام جانب من هذ المهارات الإدارية فى مساعدة منشأة فى الدولة المضيفة مقابل أجر محدد ولمدة محددة. يستخدم هذا الأسلوب عادة عندما تقوم الحكومة المضيفة بنزع ملكية بعض أو كل ملكية الشركة العالمية العاملة فى هذه الدولة. يسمح ذلك للشركة العالمية بالاستمرار فى الحصول على دخل من استثماراتها وإدارة الأعمال حتى يتم تدريب الإدارة المحلية. تستخدم العقود الإدارية أيضا بواسطة الدول النامية التى يتوفر لديها رأس المال لكن ينقصها القوى العاملة والمهارات الإدارية اللازمة لاستغلال التقنية المتاحة.

عمليات تسليم المفتاح :

تشمل هذه العمليات عقوداً لإنشاء مصانع معدة للتشغيل مقابل أجر معين. يتم تسليم هذه العمليات أو المصانع إلى الدولة أو المنشأة المضيفة عند استكمال العمل بها. عادة ما يكون المشترى فى هذ الحالة جهازاً حكومياً فى إحدى دول أوروبا الشرقية أو الشرق الأوسط حيث تقرر أن يتم إنتاج شىء معين محليا وتحت إشراف هذا الجهاز. غالبا ما تكون الشركات العالمية التى تقوم بهذه العمليات من شركات إنتاج المعدات الصناعية التى تورد بعض منتجاتها للمشروع والتى تقوم ببيع منتجاتها وخدماتها للدولة المضيفة. تؤدى هذ العمليات إلى إيجاد عملاء كما تؤدى فى نفس الوقت إلى إيجاد منافسين.

ترتيبات التعاقد من الباطن :

قد تجد الشركات العالمية أن أعمال استخراج وتصنيع المواد الأولية فى الدول النامية تصبح هدفاً أساسيا لنزع الملكية فى أوقات الحماس الوطنى. قد تلجأ الشركة العالمية نتيجة لذلك إلى التعاقد مع الدولة أو المؤسسة الأجنبية للحصول على المواد

الأولية مقابل تقديم موارد معينة تمتلكها الشركة العالمية. على سبيل المثال عقدت عدة دول منتجة للبترول اتفاقيات مع شركات البترول تقوم بمقتضاها شركة البترول بتحمل مخاطر البحث والتنقيب والاستخراج فى مقابل حصة من مبيعات البترول المستخرج[٥١].

محفظة المنتجات العالمية :

يسعى التخطيط الاستراتيجى بشكل عام إلى مطابقة الأسواق بمنتجات الشركة وغير ذلك من الموارد من أجل تقوية المركز التنافسى للمنشأة. من الضرورى إذن عند رسم الاستراتيجية أن تقوم الشركة العالمية التى عادة ما تنتج وتبيع عدداً كبيراً من المنتجات المختلفة بمتابعة مدى جاذبية الدولة المضيفة ومدى قوة السلعة فى هذه السوق. تميل الإدارة العليا فى الشركات العالمية برغم ذلك إلى التخطيط إما على أساس المنتجات أو الأسواق وليس على أساس كليهما فى نفس الوقت[٥٢].

بين كل من هاريل وكيفر كيف يمكن استخدام تحليل محفظة الأوراق المالية فى حالة الأسواق العالمية كأداة مساعدة فى مجال التخطيط الاستراتيجى العالمى. يلخص كل محور كما هو موضح فى الشكل رقم ١٠ ــ ٢ مجموعة من البيانات تتعلق بمدى جاذبية دولة معينة بالإضافة إلى القوة التنافسية للسلعة.

تتكون جاذبية الدولة من حجم السوق ومعدل نمو السوق والقيود الحكومية والعوامل الاقتصادية والسياسية. تشتمل القوة التنافسية على حصة السوق وملاءمة السلعة وهامش الربح وخدمات السوق. يشكل هذان المعياران محورى المصفوفة فى الشكل رقم ١٠ ــ ٢. ينبغى أن تحصل الدول الواقعة فى الركن العلوى إلى اليمين على التمويل اللازم لتحقيق النمو، فى حين تكون الدول الواقعة فى الركن الأسفل إلى اليسار هدفا

للحصاد أو البيع. تحتاج المنتجات الواقعة على الخط الذى يربط بين الركن الأسفل إلى اليمين والركن الأعلى إلى اليسار إلى استراتيجيات تمويل مختارة. تحتاج الدول الواقعة فى الركن الأعلى إلى اليسار إلى المزيد من التمويل إذا كانت السلعة تساهم فى أرباح المنشأة فى المسقبل. تكون المشروعات المشتركة أو البيع حلولاً ملائمة فى حالة وجود نقص فى الموارد النقدية. أما المنتجات الواقعة فى منطقة الوسط والركن الأسفل إلى اليمين فتكون معدة للاحتلاب. يمكن لهذه المنتجات أن تعطى عائداً نقدياً قويا فى الأجل القصير[٥٣].

١٠ ــ ٣ تطبيق الاستراتيجية :

يجب تنفيذ الاستراتيجيات العالمية مع أخذ الاختلافات الحضارية فى الحسبان لتحقيق الفعالية المنشودة. من بين الاعتبارات العديدة التى يجب على الشركة العالمية أخذها فى الحسبان العوامل الثلاثة الهامة التالية : (١) اختيار شريك محلى للمشروعات المشتركة أو اتفاقيات الترخيص، (٢) اختيار الهيكل التنظيمى المناسب، (٣) تشجيع الأساليب الإدارية العالمية فضلا عن المحلية.

اختيار الشريك :

يشيع استخدام المشروعات المشتركة واتفاقيات الترخيص بين الشركة العالمية والشريك المحلى فى الدولة المضيفة كوسيلة لغزو الأسوال الأجنبية، خاصة فى الدول النامية[٥٤]. تساهم سياسات الدولة المضيفة والظروف المعقدة فى الأسواق المحلية فى إظهار أفضلية هذه الاستراتيجيات من أجل تحقيق التوازن بين مدى إغراء الدولة والمخاطرة المالية. يكمن سر نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات فى اختيار الشريك المحلى. يقترح لاسير فى الشكل رقم ١٠ ــ ٣ نموذجاً يوضح فيه المتغيرات العديدة

الواجب أخذها فى الحسبان بواسطة الجانبين عند تقويم مشروع المشاركة. يحتاج كل فريق إلى تقويم ليس فقط التوافق الاستراتيجى لكل من مشروعات الشركة بل أيضا التوافق فى الموارد المتاحة لكل من الشركاء. يزعم لاسير أن هذه العملية تتطلب من عام إلى عامين على الأقل من الاتصالات والمشاورات المسبقة بين الشريكين[٥٥]. تشير حقيقة معدلات الفشل العالية فى المشروعات المشتركة إلى أن القلة فقط من الشركات العالمية تستخدم هذا الأسلوب الرشيد فى اختيار الشركاء[٥٦].

الشكل رقم ١٠ ـ ٢ مصفوفة توزيع المنتجات

القوة التنافسية (مرتفع ← منخفض) / مدى جاذبية الدولة (مرتفع ← منخفض)

مدى جاذبية الدولة	مرتفع		منخفض
مرتفع	الاستثمار والنمو		السيطرة/ التجرد المشروعات المشتركة
		استراتيجيات الاختيار	
منخفض			الحصاد/ التجرد/ الجمع/ الترخيص

SOURCE: G. D. Harrell and R. O. Kiefer, "Multinational Strategic Market Portfolios," ***MSU Business Topics*** (Winter 1981), p. 7. Reprinted by permission.

طبع بإذن الناشر

الهيكل التنظيمى :

من النادر أن تتحول الشركات العالمية فجأة إلى منظمات دولية ذات شأن. تميل هذ الشركات إلى المرور بثلاثة أطوار فى علاقاتها مع الأسواق العالمية المترامية وفى

أسلوب بناء الهيكل التنظيمى لعملياتها و برامجها :

المرحلة الأولى ـ الدخول المبدئى :

تسترعى سوق معينة فى دولة أجنبية انتباه المنشأة الأم وتسعى إلى اختبار إمكانية تسويق منتجاتها فى هذه السوق بحد أدنى من المخاطرة. تقوم المنشأة فى هذه الحالة بتقديم عدد من منتجاتها فى هذه السوق عن طريق التصدير المباشر أو اتفاقيات الترخيص بالإنتاج أو المشروعات المشتركة أو إنشاء مكاتب تجارية محلية. تظل قطاعات المنتجات فى المركز الرئيسى مسئولة عن جميع الأعمال الوظيفية.

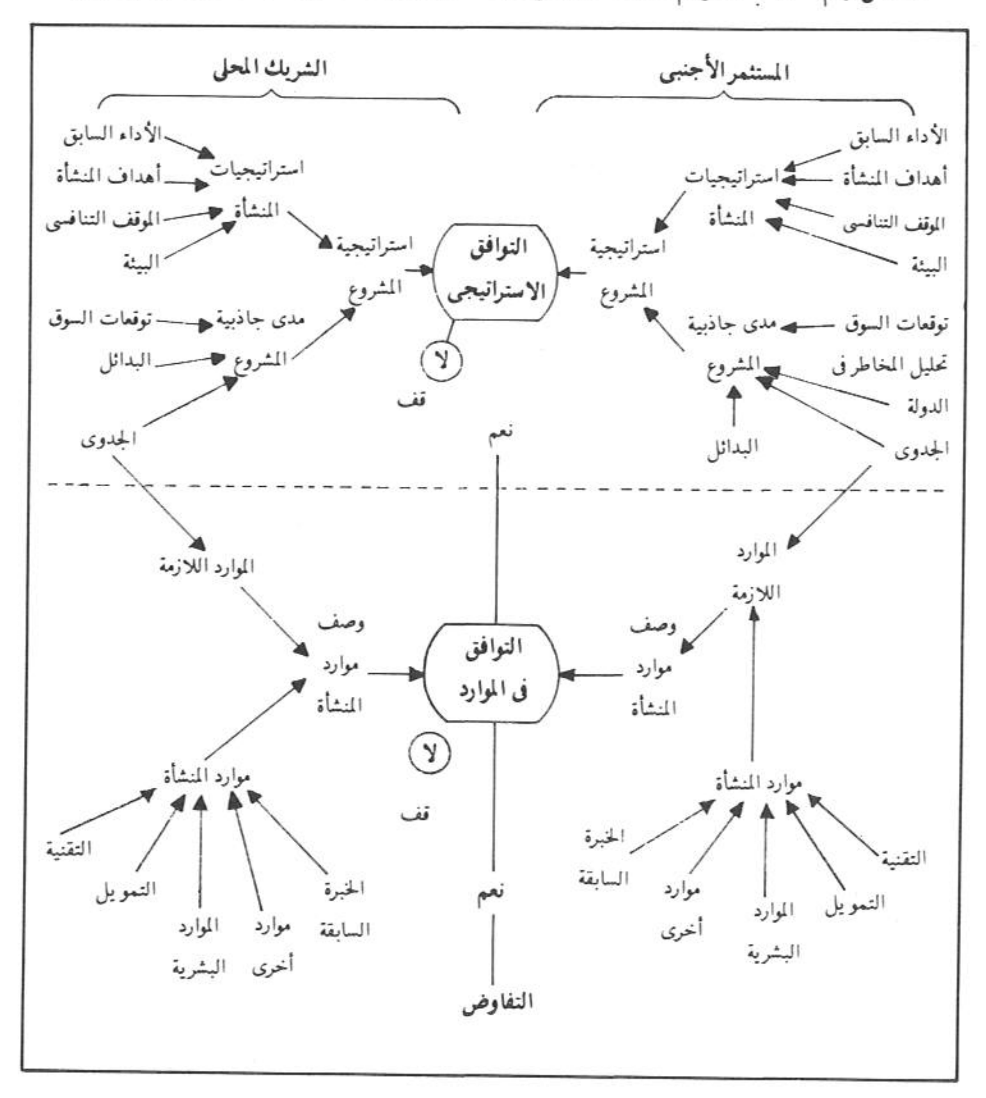
المرحلة الثانية ـ التنمية المبكرة :

يؤدى النجاح فى المرحلة الأولى إلى اعتقاد المنشأة الأم أنه يجب أن يكون لها وجود أقوى ومزيد من خطوط المنتجات فى السوق الأجنبية لكى يتم استغلال مالها من مزايا فى هذه السوق على الوجه الأكمل. تقيم الشركة الأم قطاع أعمال أو شركة فى الدولة المضيفة، مثل شركة فورد البريطانية لخدمة هذه السوق على وجه أفضل. يتم توسيع خط المنتجات. وتقام المنشآت الإنتاجية. و يتم تنظيم الوظائف الإدارية، مثل تطوير المنتجات والتمويل والتسويق وما إلى ذلك محليا. تقوم الشركة الأم بمضى الزمن باقتناء منشآت أعمال ذات علاقة بغرض توسيع قاعدة قطاع العمليات المحلية. يحقق فرع المنشأة فى الدولة المضيفة مزيداً من الاستقلال والاكتفاء الذاتى كلما ازداد وجوده المحلى قوة.

المرحلة الثالثة ـ مرحلة النضج :

تقوم المنشأة الأم عند ملاحظة نجاح فروعها فى الأسواق الأجنبية ومهارات المديرين المحليين بدعم وتعزيز هذه العمليات تحت إشراف تنظيم إدارى إقليمى. يوجه

الشكل رقم ١٠ ـ ٣ تقويم الشركاء بغرض تنفيذ استراتيجيات المشروعات المشتركة والتراخيص



SOURCE: P. Lasserre, "Selecting a Foreign Partner for Technology Transfer," ***Long Range Planning*** December 1984), p. 45. Copyright © 1984 Pergamon Press, Ltd. Reprinted by permission.

طبع بإذن الناشر

مـزيـد من الانتباه إلى مدى أوسع من فرص الاستثمار، مثل فرص الاندماج والاقتناء. بـرغـم احـتـفـاظ الـشـركـة الإقـلـيـمـيـة أو المحلية بعلاقاتها مع الشركة الأم وقطاعات المـنـتـجـات فى الـدولـة الأم فإنها تميل إلى التمتع بالاستقلال النسبى فيما يتعلق برسم الـسياسات وتحديد الإجراءات الإدارية المحلية. قد يصبح الفرع شركة مستقلة تماما لها مـسـاهمـوها المحـلـيـون وأسـهـمـهـا المتـداولـة فى الـسـوق كـمـا حـدث فى حـالـة نـورث أمـيـركـان فـيـلـيـبـس كـور بوراشن (North American Philips Corporation) الـتـى كـانـت فى الأصـل فـرعـاً لـشـركـة إن. فى. فـيـلـبـس جـلـولامـبـنـفـابريكن (N.V. Philips' Gloeilamp enfabrieken)[٥٧]. يـلـخـص الجـدول رقـم ١٠ ـ ٤ بعض الترتيبات الهيكلية الممكنة فى كل مرحلة من مراحل نمو الشركة العالمية.

بـرغـم أن مـعـظـم الشركات العالمية تمر بهذه المراحل الثلاثة فى علاقاتها مع الدول المـضـيفة فإنه من الممكن أن توجد شركة معينة فى مراحل مختلفة بالنسبة لمنتجات مختلفة فى أسـواق مخـتـلـفـة. تعطى شركة هيولات ياكارد مثالاً لتنوع العمليات الدولية. بدأت الـشـركـة نشاطها العالمى بتصدير منتجاتها معتمدة فى ذلك على موظفيها فى التصدير إلى كندا وعلى شركات متخصصة فى أعمال التصدير (وهى تمثل وسطاء للتصدير تعمل على أسـاس الـشـراء والـبـيـع وتـقـدم خدمات تمويلية للبضائع المصدرة) للتصدير إلى الدول الأخـرى. يـتـم بـيـع هذه الصادرات فى كلتا الحالتين إلى وسطاء فى الأسواق الأجنبية. تـولـت شـركـة هـيـولات ياكارد أعمال التصدير عندما زادت المبيعات الدولية وأقامت مـكـاتـب للبيع فى المكسيك واشترت مخازن فى سويسرا وأنشأت فرعا للإنتاج فى ألمانيا الغربية ودخلت فى ملكية مشروع مشترك فى اليابان[٥٨].

مـن المـشـكـلات الرئيسية التى تواجه الشركة العالمية كيفية تنظيم السلطة المركزية لتعمل كنظام شامل متداخل لتحقيق التكامل المنشود، وفى نفس الوقت توفر لامركزية الـسلطة التى تسمح للمديرين المحليين باتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة متطلبات السوق

الجدول رقم ١٠ ــ ٤ النشاط العالمى والهيكل التنظيمى

المرحلة	نشاطات المنشأة	التنظيم المسئول عن النشاطات الدولية	المدير المسئول
١	التصدير المباشر وغير المباشر، لكن حجم التجارة محدود	إدارة التصدير	مدير التصدير و يتبع مدير التسو يق المحلى
	ازدياد أهمية التصدير	قطاع التصدير	مدير قطاع
٢	تقدم المنشأة على الترخيص بالإنتاج وتستثمر فى الإنتاج فى الأسواق الأجنبية	قطاع للنشاط الدولى	مدير العمليات الدولية عادة بلقب نائب الرئيس
	تزيد الاستثمارات الدولية	تنشأ أحيانا شركة عالمية مركزية كفرع مملوك للشركة الأم	رئيس يختار من بين نواب الرئيس فى الشركة الأم.
٣	تعاظم وانتشار الاستثمار الدولى تنوع نشاطات الأعمال الدولية	هيكل تنظيمى عالمى على أساس المناطق الجغرافية وخطوط المنتجات والوظائف أو أى مزيج منها يتم أيضا توفير جهاز مساعد على النطاق الدولى.	عدم وجود مدير واحد مسئول عن الأعمال الدولية.

SOURCE: Adapted from W. A. Dymsza, ***Multinational Business Strategy*** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), p. 22. Copyright © 1972 by McGraw-Hill, Inc. Reprinted by permission.

طبع بإذن الناشر

المحلية والحكومات المضيفة[٥٩] . من أجل تحقيق ذلك تنظم كثير من الشركات العالمية الناضجة أعمالها على نمط تنظيم المصفوفة الذى يجمع بين المنتج والمنطقة الجغرافية. لا تتبع الشركات العالمية عادة التنظيم الوظيفى مثل التسو يق والإنتاج إلا إذا كانت تعمل فى مجال استخراج المواد الأ ولية. تقع الوظائف الرئيسية فى هذه الحالة فى نطاق

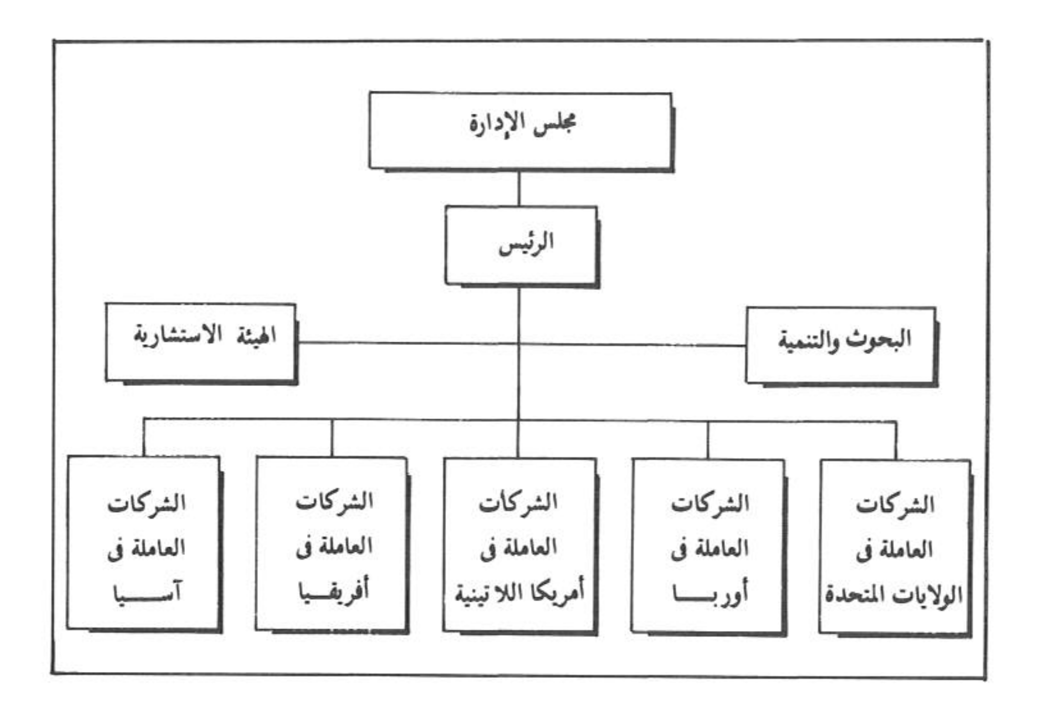
الوحدات التنظيمية للمنتجات أو المناطق الجغرافية[٦٠]. تعطى شركتا نسله (Nestl'é) و أمريكان سيناميد (American Cyanamid) أمثلة على طرفى النقيض لتنظيم المصفوفة المعتاد. يعطى الهيكل التنظيمى لشركة نسله قدراً كبيراً من السلطة والقوة اللامركزية للوحدات الجغرافية. يشبه هذا التنظيم النموذج الموضح فى الشكل رقم ١٠ ـــ ٤ حيث تنتج كل مجموعة من الشركات فى نفس المنطقة الجغرافية نفس المنتجات. تمتلك شركة أمريكان سيناميد من ناحية أخرى سلسلة من مجموعات المنتجات ذات مسئوليات عالمية. ينبغى لتصوير هذا الهيكل التنظيمى أن تستبدل الوحدات الجغرافية فى الشكل رقم ١٠ ـــ ٤ بوحدات منتجات أو وحدات أعمال استراتيجية. غير أن هناك اتجاها نحو الأسلوب التنظيمى الذى تتبعه شركة نسله حيث تسيطر: الوحدات الجغرافية على وحدات المنتجات فى المصفوفة[٦١]. تتمتع كل وحدة جغرافية فى هذه الحالة باكتفاء ذاتى واستقلال مع توفير قدر مرن من التنسيق بواسطة المركز الرئيسى لتجنب تكرار المجهود أو لتحقيق مزايا الإنتاج الكبير أو لتحقيق توحيد الإجراءات[٦٢].

الممارسات الإدارية :

يميل المديرون الأمريكيون، شأنهم فى ذلك شأن غيرهم فى الدول الصناعية المتقدمة، إلى الاعتقاد بأن الأساليب الإدارية الناجحة فى مجتمعهم سوف تنجح بالمثل فى غيره من المجتمعات. لذلك يميل الفرد الذى تعلم واقتنع بمزايا الإدارة بالأهداف واتخاذ القرارات بالمشاركة وأساليب نظرية (واى) والإثراء الوظيفى وعلوم الإدارة إلى نقل هذه الأساليب دون تعديل إلى الدول الأجنبية. يجب لسوء الحظ تعديل الأساليب الإدارية لتتلاءم مع احتياجات المجتمعات الأخرى كما هو الحال بالنسبة للمنتجات التى يجب تعديلها فى أغلب الأحيان حسب احتياجات السوق الجديدة.

وجد هوفستيد (Hofstede) فى دراسة شملت أربعين حضارة مختلفة أن فى استطاعته تفسير نجاح أو فشل أساليب إدارية معينة على أساس أربعة أبعاد حضارية : مسافة

الشكل رقم ١٠ ــ ٤ الهيكل التنظيمى لشركة عالمية ناضجة



القوة وتجنب عدم اليقين والفردية مقارنة بالجماعية والذكورة مقابل الأنوثة[٦٣] . أشار إلى أن الإدارة بالأهداف هى من أكثر الأساليب الإدارية انتشاراً وقد نشأت فى الولايات المتحدة. نجح هذا الأسلوب فى ألمانيا لأن فكرة استبدال سلطة الأهداف المتفق عليها بسلطة الرئيس التعسفية تتناسب مع صغر مسافة القوة وقوة الرغبة فى تجنب عدم اليقين التى تشكل أبعاداً أساسية فى الحضارة الألمانية. لكن الإدارة بالأهداف فشلت فى فرنسا لأن الفرنسيين معتادون على بعد مسافة القوة ــ تقبل الأوامر من سلطة على درجة عالية من القوة الذاتية. يتنافى هذا البعد الحضارى مع مفاهيم الإدارة بالأهداف :

صغر مسافة القوة بين الرئيس والمرءوس ورسم الأهداف على أسس موضوعية. يفسر نفس هذا البعد الحضارى لماذا يكون الفرنسيون أكثر تردداً من الأمريكيين فى تقبل

ازدواج السلطة الذى تتصف به إدارة المشروعات وتنظيم المصفوفة، علما بأن خطوط السلطة الرأسية لها أهمية خاصة عند الفرنسيين[٦٤].

ينبغى أن تعدل بناء على هذه الاختلافات الحضارية الممارسات الإدارية لتتلاءم مع ظروف الدول الأخرى. تحاول نتيجة لذلك معظم الشركات العالمية الأمريكية أن تملأ المناصب الإدارية فى فروعها بمواطنين أكفاء من الدولة المضيفة. تمارس شركة اى بى إم على سبيل المثال هذا الأسلوب بملء المناصب الإدارية بمواطنى الدول التى تعمل بها[٦٥]. يؤدى هذا إلى إرضاء الحكومات الوطنية وكذلك التوافق بين الأساليب الإدارية للشركة و بين البيئة الحضارية فى الدولة المضيفة. المدخل الثانى لملء الوظائف الإدارية فى الشركات العالمية هو استخدام أفراد ذوى اتجاهات ومهارات عالمية بصرف النظر عن أوطانهم الأصلية أو الدولة المضيفة حيث يوجد العمل الإدارى. قُدر بالإضافة إلى ذلك أن مابين ٢٥٪ إلى ٤٠٪ من المديرين المغتربين (أفراد من أوطان مختلفة عن الدولة المضيفة) يفشلون فى التكيف مع البيئة الاجتماعية و بيئة الأعمال فى الدولة المضيفة. يعتبر ذلك مكلفاً من حيث الأداء الإدارى وكفاءة العمل وعلاقات العملاء[٦٦].

١٠ ــ ٤ التقويم والرقابة :

يجب أن تأخذ الشركة العالمية فى الاعتبار عند تقويم نشاطات أعمالها الدولية ليس فقط العائد على الاستثمار وغيره من المعايير المالية بل أيضا أثر هذه النشاطات على الدولة المضيفة.

المعايير المالية :

المعايير الثلاثة الأكثر شيوعا فى تقويم العمليات الدولية هى العائد على الاستثمار وتحليل الميزانية والمقارنات التاريخية. ذكر ٩٥٪ من المديرين فى إحدى الدراسات أنهم

يستخدمون نفس أساليب التقويم لكل من العمليات المحلية والأجنبية. أشير إلى العائد على الاستثمار على أنه أهم معيار مستخدم[٦٧]. لكن قد يسبب استخدام العائد على الاستثمار بعض المشكلات عند تطبيقه على العمليات الدولية: «تؤدى العملات الأجنبية واختلاف معدلات التضخم وقوانين الضرائب المختلفة واستخدام أسعار التحويل إلى تشويه أرقام صافى الأرباح والقاعدة الاستثمارية[٦٨]» نتيجة لذلك يوصى دانيال وأوجرام ورادبياو بأن تركز الإدارة العليا للشركة العالمية على الميزانيات كوسيلة للتمييز بين قيمة الفرع وأداء الإدارة القائمة عليه. ينبغى استخدام مؤشرات أداء متعددة ما دامت الاختلافات بين الدول تضخم المشكلات العادية المتعلقة بالمقارنات. يقترح ديمزا أن تقوم الشركات العالمية باستخدام المراجعات الإدارية فى تقويم أعمالها فى الدول الأجنبية[٦٩].

العلاقات بين الشركة العالمية والدولة المضيفة:

تجد الدول نفسها فى حيرة إزاء نمو وانتشار الشركات العالمية فى أرجاء العالم. ترغب معظم الدول وخاصة الدول النامية، فى الحصول على المزايا العديدة التى تجلبها الشركات العالمية: نقل التقنية وفرص العمل وحصيلة الضرائب والفرصة لبناء منشآت أعمال وطنية بالمشاركة مع شركة أجنبية قوية ذات اتصالات جيدة. لكن تخشى هذه الدول من المشكلات التى تجلبها الشركات العالمية. تواجه الدولة المضيفة، بعد أن رحبت بالشركة العالمية وقدمت المزايا الضريبية وغيرها من أشكال الدعم، مشكلة مزدوجة متعلقة بإعادة الأرباح إلى وطن الشركة العالمية. إما أن تسمح الدولة المضيفة للشركة العالمية بتحويل أرباحها إلى المركز الرئيسى ــ وبذلك تُحرم الدولة من رأسمال استثمارى محتمل ــ وإما أن تسمح للشركة العالمية بتحويل جزء يسير فقط من الأرباح ــ وبذلك تقلل من جاذبية الدولة كسوق استثمارية من وجهة نظر الشركات العالمية الأخرى. تشير نتائج البحوث على سبيل المثال إلى أن الأرباح المحولة إلى

الولايات المتحدة من أمريكا اللا تينية بواسطة الشركات العالمية بين ١٩٦٠ ــ ١٩٦٨ تفوق الاستثمارات الجديدة بمقدار ٦,٧ مليار دولار[٧٠]. تلاحظ الدول المضيفة أنه نادراً ما تحصل الدول النامية على مزايا نتيجة ما تحوله الشركات العالمية من تقنية فى شكل زيادة فى صادراتها. بالإضافة إلى ذلك فإن التقليد الذى تتبعه الشركات العالمية هو تقديم قيم العمل التجارى على القيم الحضارية للدولة المضيفة[٧١]. يقترح فايروذر (Fayerweather) أربعة أنماط من العلاقات بين الشركة العالمية والدولة المضيفة آخذين فى الحسبان المزايا والمساوىء المتعلقة بوجود الشركات العالمية. تتراوح هذه الأنماط بين المساهمة الإيجابية فى عملية التنمية فى الدولة المضيفة والمساهمة بشكل سلبى فى تقويض حضارتها الأساسية[٧٢].

علاقات التعاون المتبادل :

تسهم الشركة العالمية مباشرة فى تحقيق أهداف الدولة المضيفة بدون آثار سلبية. تعمل الشركة العالمية والشريك المحلى ــ إن وجد فى هذا النوع من العلاقات ــ على مساعدة كل منهما للآخر وأيضا مساعدة أوطانهما. أدى استثمار شركة رينو (Renault) فى شركة أمريكان موتورز كوبوراشن إلى وقاية الشركة الأخيرة من الإفلاس، مما أدى بدوره إلى إنقاذ فرص عمل أمريكية. ساعد ما حققته شركة أمريكان موتورز من أرباح فى تعويض الأداء المتدنى لشركة رينو فى أوروبا، مما أدى إلى مساعدة مالك الشركة وهى الحكومة الفرنسية.

العلاقات المعززة :

تعزز أعمال الشركة العالمية أهداف الدولة المضيفة لكنها تؤدى إلى بعض الآثار الجانبية السلبية. لا تصل هذه العلاقة إلى المستوى المثالى المنشود. تكثف الشركة العالمية استثماراتها فى برامج التنمية بالدولة المضيفة وقد تبنى أنظمة المواصلات

والاتصالات اللازمة للتنمية الاقتصادية ، إلا أن الشركة العالمية تقوم بتحويل جميع أرباحها إلى مركزها الرئيسى ، وقد تتصارع القيم السائدة فى الشركة مع القيم السائدة فى الدولة المضيفة . يوجد هذا النمط من العلاقات غالبا فى حالة الشركات العالمية الأمريكية التى تعمل فى المكسيك على أساس المشاركة فى الإنتاج .

العلاقات المحبطة :

تتحدى تصرفات الشركة العالمية أهداف الدولة المضيفة أو تعرقل وظائفها بأسلوب تعجز معه الدولة المضيفة عن الرد بحسم مما يؤدى إلى الشعور بالإحباط لدى الحكومة . يعطى برنامج التسويق الهجومى الذى اتبعته شركة نسله فى ترويج طعام الأطفال الصناعى للأمهات فى الدول النامية مثالاً لهذا النوع من العلاقات . ساهم استخدام طعام الأطفال الصناعى الذى تنتجه شركة نسله فى انتشار حالات سوء التغذية وغيرها من أمراض الأطفال فى الدول التى تعتبر فيها الرضاعة الطبيعية أفضل من الرضاعة الصناعية من حيث التغذية والصحة نتيجة لعدم جودة المياه وتدنى الظروف الصحية . قامت جماعات دينية من الدول المتقدمة بالإضافة إلى هيئة الأمم المتحدة نتيجة لعجز كثير من حكومات الدول النامية عن التصرف بالضغط على شركة نسله لوقف أساليب التسويق الهجومية فى الدول النامية[٧٣] .

العلاقات المقوضة :

قد يكون للشركة متعددة الجنسية تأثير سيء على ثقافة الدولة المضيفة (القواعد والقيم والفلسفة) بحيث يضعف أو حتى يقوض نشاطها . تسببت الشركات العالمية المستغلة لبترول الشرق الأوسط فى إيجاد صراع بين القيم الإسلامية والقيم الغربية ، وقد يكون ذلك من العوامل التى ساهمت فى الثورة الإيرانية وإحداث اضطرابات فى

غيرها من الدول الإسلامية. يعكس ما قاله مندوب إحدى دول العالم الثالث التنافر الناتج عن هذا النمط من العلاقات :

حُرمت الدول الفقيرة من عائد مرض على مواردها باسم حرية السوق وجردت من الاستقلال الاقتصادى وأغريت بمستوى المعيشة المستورد والقيم الأجنبية والبحوث العديمة القيمة ـــ كل ذلك باسم حرية الاختيار[٧٤].

قد تتعرض الشركة العالمية فى حالة فشلها فى المساهمة فى تعزيز مهام الدولة المضيفة إلى الاستيلاء على موجوداتها، وأن يطلب من فريقها الإدارى أن يغادر البلاد. تواجه الشركات العالمية التى تذهب إلى الدول النامية للبحث عن واستخراج المواد الأولية سلسلة من الأحداث كما يلى إذا نظرت إلى هذه الدول على أنها أدوات تستغل :

أولا ـــ تستقبل الشركة العالمية من قبل الدولة المضيفة بالترحيب كمصدر للعملات الأجنبية وكأداة للتوظيف وكوسيلة لرفع المهارات فى الدولة وكمصدر للإنعاش الاقتصادى وكوسيط لجذب مزيد من المستثمرين.

ثانيا ـــ يزداد الضغط على الشركة بعد عدة سنوات لتقوم بتصنيع المواد الأولية فضلا عن استخراجها فقط. يؤدى ذلك غالبا إلى مرحلة ثانية من الاستثمار بواسطة الشركة ومزيد من المنافع للدولة.

ثالثا ـــ تصبح الشركة الآن تحت رحمة الدولة المضيفة بقدر كافٍ لتكون عرضة لطلب المشاركة فى الملكية، إما بواسطة شركات خاصة أو الحكومة المضيفة.

رابعا ـــ يتطور التأميم إلى مرحلة الاستيلاء بعد مرور سنوات أخرى من العلاقات، و ينطوى ذلك عادة على تعويض عن الأصول المستولى عليها و بعض الاتفاقيات الخاصة بالإدارة.

خامسا ــ تجبر الشركة فى النهاية على دفع أسعار أعلى للمواد الأ ولية أو البحث عن مصادر بديلة إن وجدت، علما بأن الهدف الأصلى من الاستثمار كان الحصول على مصدر للمواد الأ ولية، وأن الأعمال التى تملكها الحكومة تعانى فى الغالب الأعم من انخفاض الكفاءة[٧٥].

١٠ ــ ٥ ملخص وخاتمة :

أصبحت المعرفة بالظروف الدولية فى غاية الأهمية لتفهم عملية الإدارة الاستراتيجية فى الشركات الكبرى. كما أضحت الشركات الأمريكية تتغلغل سنة بعد أخرى فى أعمال وأسواق فى دول أخرى، أصبحت الواردات وفروع الشركات الأجنبية جزءاً فى الساحة الأمريكية. حولت الأعمال الدولية نفسها ببطء إلى شركات عالمية ذات توجه عالمى وأساليب إدارية مرنة.

تتمثل المشكلة المسيطرة فى عملية الإدارة الاستراتيجية بالشركة العالمية فى تأثير العناصر المختلفة للبيئة الخارجية على الأعمال الداخلية. ينبغى إذن على الإدارة العليا للمنشأة أن تكون على دراية تامة بالفوارق بين الأمم من حيث متغيرات الحضارة الاجتماعية والاقتصاد والعوامل السياسية والقانونية والتكنولوجية. يجب استخدام إجراءات جمع المعلومات وأساليب التحليل لتقويم فرص الاستثمار المتعددة والمخاطر المتعلقة بكل منها فى ميدان الأعمال. يجب على الإدارة العليا إذا شعرت أن لدى المنشأة المؤهلات الداخلية اللازمة لتصبح شركة عالمية أن تضع الاستراتيجيات المناسبة للدخول والاستثمار فى الدول المضيفة المحتملة. قد تتراوح هذه الاستراتيجيات بين مجرد التصدير والاشتراك مع مؤسسات أخرى فى إقامة اتحاد معقد للشركات. يجب إخضاع محفظة منتجات الشركة للمتابعة المستمرة لمراقبة جوانب القوة والضعف.

يجب أيضا توجيه الانتباه إلى اختيار الشريك المحلى المناسب والهيكل التنظيمى والنظام الإدارى المناسب لمنشأة تعمل على المستوى العالمى. يجب تحقيق التوازن بين النظام الشامل للرقابة والتنسيق و بين احتياجات الدولة المضيفة للمرونة والاستقلال على المستوى المحلى. يجب على الشركة العالمية أن تستخدم سلسلة من مؤشرات الأداء حتى يمكن مراقبة العائد على الاستثمار وتحليل الميزانيات والمقارنات التاريخية فى نطاق المراجعة الاستراتيجية للعمليات فى الدولة المضيفة. تتحمل الإدارة العليا للشركة العالمية فوق كل شىء مسئولية التأكد من أن الشركة العالمية تساهم فى مهام الدول المضيفة وتعززها بدلاً من التسبب فى إحباط أو تقويض حكومات هذه الدول وحضاراتها.

أسئلة للنقاش :

١ ــ ماهى الفروق بين شركة متعددة الجنسية وشركة دولية؟

٢ ــ لماذا تلجأ كثير من الدول إلى أساليب الحماية ضد الاستيراد ما دامت مفاهيم المزايا المطلقة والنسبية تدل على أن حرية التجارة هى أفضل طريق لرخاء جميع الأمم؟

٣ ــ هل ينبغى أن يسمح للشركة العالمية أن تمتلك أكثر من نصف رأس المال فى الفرع المقام فى دولة أجنبية؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٤ ــ هل ينبغى أن تسمح الولايات المتحدة بحرية التجارة بين الشركات الأمريكية والدول الشيوعية؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٥ ــ ماهى العوامل المحددة الواجب أخذها فى الحسبان عند تقويم مدى إغراء الدولة فى حالة إعداد محفظة منتجات فى صورة مصفوفة عالمية؟

٦ ــ لماذا تتمتع استراتيجية المشروعات المشتركة بالشيوع برغم المساوىء الكثيرة التى تعانى منها، مثل فقدان السيطرة وانخفاض الأرباح واحتمالات النزاع مع الشركاء واحتمال تحويل مزايا التقنية إلى الشريك بالإضافة إلى طبيعتها المؤقتة؟

٧ ــ ماهو تأثير الشركات العالمية على السلام العالمى؟ كيف تقوم بالمساعدة؟ كيف تؤدى إلى التعويق؟

الهوامش

1. B. D. Henderson, *New Strategies for the New Global Competition* (Boston: Boston Consulting Group, 1981), p. 1.
2. A. L. Malabre, Jr., "World Trade Suffers as Economies Slow," *Wall Street Journal* (August 3, 1981), p. 1.
3. *International Financial Statistics Yearbook,* Volume XXXVII (Washington, D.C.: International Monetary Fund, 1984), p. 595.
4. B. R. Scott, "National Strategy for Stronger U.S. Competitiveness," *Harvard Business Review* (March–April 1984), p. 77.
5. M. McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man* (New York: McGraw-Hill Paperbacks, 1965).
6. J. McElroy, "Cheaper by the Dozen," *Road and Track* (June 1984), pp. 122–128.
7. L. Birger, "Once Threatened by Henry Ford II, European Fords Carrying Detroit," *The Tribune,* Albuquerque, N. Mex. (June 2, 1980), p. C-10.
8. "USAir Orders Engines for Its Boeing Jets," *Wall Street Journal* (August 3, 1981), p. 22.
9. Adapted from W. A. Dymsza, *Multinational Business Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1972), pp. 50–51.
10. United States Commerce Department, Washington, D.C. Reported by B. Boyd in "Moneylist," *Ames Tribune,* Ames, Iowa (February 11, 1985), p. 1.
11. *Wall Street Journal* (May 24, 1983), p. 35.

12. G. Anders, "European Executives Consider U.S. Prime Area for Expansion Abroad, Journal Poll Shows," *Wall Street Journal* (December 5, 1984), p. 34.
"Saatchi and Saatchi PLC To Buy Yankelovich; Price Is $13.5 Million," *Wall Street Journal* (October 31, 1984), p. 37.
T. F. O'Boyle, "Some Japanese Steelmakers Are Weighing Making Investments in U.S. Steel Industry," *Wall Street Journal* (October 12, 1984), p. 2.
13. Anders.
14. O. Ullmann, "Third World Debt Plays Poorly for Caterpillar, Peoria," *Des Moines Register* (September 25, 1983), p. 5F.
15. "Drastic New Strategies To Keep U.S. Multinationals Competitive," *Business Week* (October 8, 1984), p. 172.
16. A. Nag, "Chrysler Tests Consumer Reaction to Mexican-Made Cars Sold in U.S.," *Wall Street Journal* (July 23, 1984), p. 13.
"Matsushita Selling G. E. Products in U.S.," *Des Moines Register* (July 8, 1984), p. 3F.
17. Dymsza, p. 5.
18. Dymsza, pp. 5–6.
19. S. J. Kobrin, "Morality, Political Power and Illegal Payments by Multinational Corporations," *Columbia Journal of World Business* (Winter 1976), p. 106.
20. J. D. Daniels, E. W. Ogram, Jr., and L. H. Radebaugh, *International Business: Environments and Operations,* 3rd ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982), p. 640.
21. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 3rd ed. (1982), p. 513.
22. D. Ricks, M. Y. C. Fu, and J. S. Arpan, *International Business Blunders* (Columbus, Ohio: Grid, Inc., 1974).
23. Daniels, Ogram, and Radebaugh. 3rd ed. (1982), pp. 522–523.
24. D. A. Ricks and V. Mahajan, "Blunders in International Marketing: Fact or Fiction," *Long Range Planning* (February 1984), pp. 78–82.
25. "Banks in Pakistan To Stop Paying Interest in 1985," *Wall Street Journal* (June 18, 1984), p. 23.
26. S. Chang, "The Gods and the U.A.W. Are Smiling: Mazda's New Bos. Plans To Make Cars, and Jobs, for Yanks," *People* (February 18, 1985), pp. 90–91.
27. R. T. Grieves, "Modern Barter," *Time* (June 11, 1984) p. 48.
D. B. Yoffie, "Profiting from Countertrade," *Harvard Business Review* (May–June 1984), pp. 8–12, 16.
28. P. F. Drucker, "Insulating the Firm from Currency Exposure," *Wall Street Journal* (April 30, 1985), p. 28.

29. "Uniroyal Sells a Unit for Over $71 Million to Malaysian Concern," *Wall Street Journal* (December 24, 1984), p. 12.
30. M. L. Weidenbaum, "Facing the Problems of the World Economy," *Journal of Business Strategy* (Winter 1984), p. 68.
31. H. DeNero and A. Mahini, "Local-Content Laws Abroad Needn't Cut Profitability," *Wall Street Journal* (July 23, 1984), p. 10.
W. R. Cline, "Protectionism: An Ill Trade Wind Rises," *Wall Street Journal* (November 6, 1984), p. 30.
32. A. Pine, "Study Says Curb on Japan's Cars Lifts U.S. Prices," *Wall Street Journal* (February 14, 1985), p. 3.
33. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 3rd ed. (1982), p. 28.
34. Y. N. Chang and F. Campo-Flores, *Business Policy and Strategy* (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980), p. 601.
35. R. B. Reich, *The Next American Frontier* (New York: Times Books, 1983).
36. R. A. Shaffer, "Japanese Now Target Communications Gear as a Growth Industry," *Wall Street Journal* (January 13, 1982), p. 1.
37. G. W. Weiss, Jr., "The General Electric-SNECMA Jet Engine Development Program" (Boston: *Intercollegiate Case Clearing House*, no. 9-380-739, 1980).
38. J. Mark, "High-Tech Exports to China Still Being Delayed, Despite Eased Rules, U.S. Firms Finding," *Wall Street Journal* (January 3, 1985), p. 16.
39. R. Stobaugh and R. T. Wells, Jr., *Technology Crossing Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1984), p. 4.
40. P. Banker, "You're the Best Judge of Foreign Risks," *Harvard Business Review* (March–April 1983), pp. 157–165.
41. T. N. Gladwin, "Assessing the Multinational Environment for Corporate Opportunity," in W. D. Guth (ed.), *Handbook of Business Strategy* (Boston: Warren, Gorham and Lamont, 1985), pp. 7.28–7.41.
42. W. D. Coplin and M. K. O'Leary, "The 1985 Political Climate for International Business: A Forecast of Risk in 82 Countries," *Planning Review* (May 1985), pp. 36–43.
43. Chang and Campo-Flores, pp. 602–604.
44. Dymsza, p. 1.
45. Dymsza, pp. 96–102.
46. V. Pucik and N. Hatvany, "Management Practices in Japan and Their Impact on Business Strategy," in R. Lamb (ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. I (Greenwich, Conn.: Jai Press, 1983), p. 124.
47. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 3rd ed. (1982), p. 490.
48. S. P. Galante, "Foreign Semiconductor Firms Try New Strategy in U.S.," *Wall Street Journal* (August 23, 1984), p. 20.
49. K. P. Power, "Now We Can Move Office Work Offshore To Enhance Out-

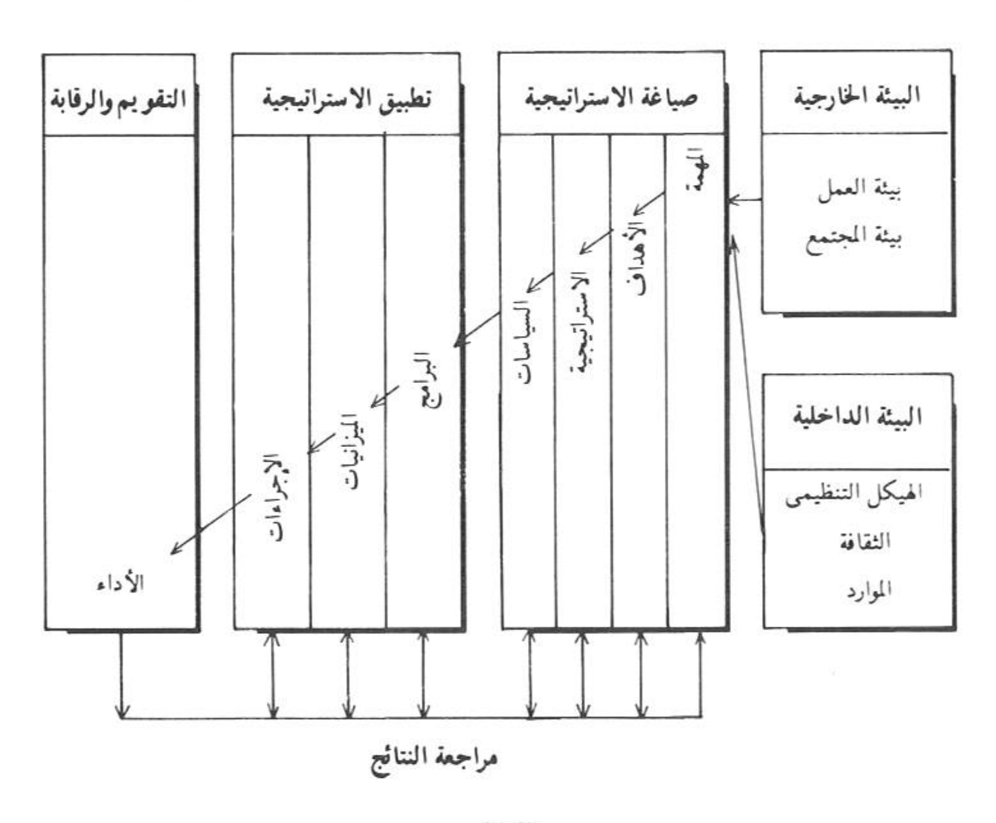
put," *Wall Street Journal* (June 9, 1983), p. 30.

50. S. Koepp, "Hands across the Border," *Time* (September 10, 1984), p. 36.
51. For further discussion of these strategies, refer to a text on international business such as that by Daniels, Ogram, and Radebaugh.
52. G. D. Harrell and R. O. Kiefer, "Multinational Strategic Market Portfolios," *MSU Business Topics* (Winter 1981), p. 5.
53. Harrell and Kiefer, p. 8.
54. P. Lasserre, "Selecting a Foreign Partner for Technology Transfer," *Long Range Planning* (December 1984), pp. 43–49.
55. Lasserre, pp. 48–49.
56. J. P. Killing, "How To Make a Global Joint Venture Work," *Harvard Business Review* (May–June 1982), p. 120–127.
57. R. L. Drake and L. M. Caudill, "Management of the Large Multinational: Trends and Future Challenges," *Business Horizons* (May–June 1981), pp. 84–85.
58. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 2nd ed. (1979), p. 359.
59. Stobaugh and Wells, pp. 16–17.
60. S. M. Davis, *Managing and Organizing Multinational Corporations* (New York: Pergamon Press, 1979), p. 241.
61. Drake and Caudill, p. 87.
62. T. T. Herbert, "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationship Perspective," *Academy of Management Review* (April 1984), p. 264.
63. G. Hofstede, "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* (Summer 1980), pp. 42–63.
    G. Hofstede, "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations," *International Journal of Management and Organization* (Spring–Summer 1983), pp. 46–74.
    G. Hofstede, "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept," *Academy of Management Review* (July 1984), pp. 389–398.
64. G. Inzerilli and A. Laurent, "Managerial Views of Organization Structure in France and the USA," *International Studies of Management and Organization* (Spring–Summer 1983), p. 113.
65. W. H. Newman, J. P. Logan, and W. H. Hegarty, *Strategy, Policy, and Central Management,* 9th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Company, 1985), p. 611.
66. M. Mendenhall and G. Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *Academy of Management Review* (January 1985), pp. 39–47.

67. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 3rd ed. (1982), p. 552.
68. Daniels, Ogram, and Radebaugh, 3rd ed. (1982), p. 552.
69. Dymsza, pp. 74–78.
70. K. Paul and R. Barbato, "The Multinational Corporation in the Less Developed Country: The Economic Development Model versus the North–South Model," *Academy of Management Review* (January 1985), p. 9.
71. P. Wright, "MNC-Third World Business Unit Performance: Application of Strategic Elements," *Strategic Management Journal* (July–September 1984), pp. 231–240.
72. Adapted from J. Fayerweather, *International Business Strategy and Administration* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing, 1978), p. 124.
73. J. E. Post, "Assessing the Nestlé Boycott," *California Management Review* (Winter 1985), pp. 113–131.
74. M. Ul Haq, *The Poverty Curtain: Choices for the Third World* (New York: Columbia University Press, 1976) as quoted by Wright, p. 232.
75. F. T. Haner, *Business Policy, Planning and Strategy* (Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers, 1976), p. 441.

الفصل الحادى عشر

الإدارة الاستراتيجية فى المنشآت التى لا تهدف لتحقيق الربح



اهتمت دراسات الإدارة الاستراتيجية تقليديا بالمنشآت التى تهدف لتحقيق الربح متغاضية فى ذلك عن التنظيمات غير الهادفة لتحقيق الربح أو الحكومية. يدل القدر اليسير من البحوث الميدانية المتاحة على أن المنظمات غير الهادفة للربح لا تزال فى المراحل الأولى من استخدام الإدارة الاستراتيجية[١]. توصل انترمان و دافيز (Unterman and Davis) بناء على دراسة لهما شملت ١٠٣ منظمات غير هادفة للربح إلى الآتى: «لم تفشل المنظمات غير الهادفة للربح فقط فى الوصول إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية فى النمو، بل فشل الكثير منها أيضا حتى فى الوصول إلى مراحل التخطيط الاستراتيجى الذى بدأته المنشآت الهادفة للربح منذ ١٥ إلى ٢٠ عاما مضت[٢]. غير أن هناك أعداداً متزايدة من المنظمات غير الهادفة للربح وخاصة المستشفيات أصبحت تهتم بالمشكلات الاستراتيجية والتخطيط الاسترتيجى حتى لو كانت محاولات غير رسمية[٣]. من المهم التعرف على المنظمات غير الهادفة للربح إن لم يكن لسبب آخر فلكونها توظف أكثر من ٢٠ مليون فرد فى الولايات المتحدة (مقابل ما يقرب من ٧٠ مليون فى قطاع الأعمال الهادفة للربح)[٤]. تمثل المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح ٥,٢٪ من مجموع الشركات المساهمة وشركات التضامن والمشروعات الخاصة فى الولايات المتحدة، وتحصل على ٣,٥٪ من مجموع الإيرادات وتمتلك ٤,٣٪ من مجموع أصول قطاع الأعمال. زادت المنشآت غير الهادفة للربح خلال السبعينيات بمعدل أسرع من المنشآت الهادفة للربح وذلك بالنسبة للعدد الكلى والإيرادات[٥]. قُدر أن المنشآت غير الخاضعة للسوق (التى تشمل الشركات المملوكة للحكومات وشركات المنافع العامة الخاضعة للقيود الحكومية) تنتج مايزيد على ثلث الناتج الإجمالى فى العالم[٦]. يوجد فى الولايات المتحدة وحدها بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية على مستويات الحكومة الفدرالية وحكومة الولاية والحكومات المحلية ما يقرب من ٣٥٠٠ مستشفى غير هادفة للربح و ٣٠٠٠ كلية وجامعة و ٣٠٠ منشأة دينية على المستوى القومى، بالإضافة إلى مئات الآلاف من المنشآت الدينية والخيرية المحلية[٧].

عـالجـت الـفصول العشرة الأ ولى من هذا الكتاب الإدارة الاستراتيجية فى المنشآت الهادفة للربح . يهدف هذا الفصل إلى بيان الفروق الرئيسية بين المنشآت الهادفة للربح والأخرى غير الهادفة للربح وتوضيح أثر هذه الفروق على عملية الإدارة الاستراتيجية .

١١ ــ ١ فئات المنشآت :

يمكن تجميع كل المنشآت الهادفة للربح وغير الهادفة للربح فى أربع فئات رئيسية . يصعب فى بعض الأحيان تحديد أين تنتهى فئة معينة وتبدأ فئة أخرى :

«تـسـبـب الـدور المتزايد للحكومة فى كل جوانب الحياة فى تقارب هذه الفئات أو طمس الفوارق بينها»[٨] . فيما يلى الفئات الأ ربعة :

١ ــ مـنـشآت أعـمال خاصة هادفة للربح ومعتمدة على اقتصاديات السوق فى الحصول على مـقـومـات الحـيـاة (تـتـراوح بين مـنـشآت أعـمـال صغيرة وكبرى الشركات المساهمة) .

٢ ــ تـنـظـيمات خاصة وشبه عامة أنشئت بقوة القانون ومنحت احتكاراً محدوداً لإنتاج سلع أو خدمات لقطاع معين من الشعب (تشمل أساسا شركات المنافع العامة) .

٣ ــ مـنـشآت خـاصـة غير هادفة للربح وتعمل فى مجال الخدمة العامة وتعتمد على المنح والـتـبـرعات والهدايا والمخصصات الحكومية ، لكنها تؤسس خارج سلطة الأجهزة الحكومية أو التشريعية .

٤ ــ الأجهزة الحكومية (فدرالية وعلى مستوى الولاية والوحدات المحلية) التى تُنشأ بقوة القانون وتُمنح سلطة فرض الضرائب وتقديم الخدمات العامة[٩] .

يشمل مصطلح غير هادف للربح المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح، مثل المستشفيات والمعاهد والكليات الخاصة والمنشآت الخيرية، بالإضافة إلى الهيئات الحكومية، مثل إدارات الخدمة الاجتماعية والسجون والجامعات الحكومية. تقع شركات المنافع العامة بين المنشآت المدارة للربح والمنشآت غير الهادفة للربح؛ فهى مؤسسات تحقق الربح ولها حملة أسهم لكنها تعكس كثيراً من صفات المؤسسات غير الهادفة للربح، مثل الاعتماد على أجهزة حكومية وليس على عملائها فى تحديد أسعار خدماتها.

١١ ــ ٢ لماذا زادت المنشآت غير الهادفة للربح أهمية :

زادت أهمية قطاع المنشآت غير الهادفة للربح فى الاقتصاد الأمريكى لعدة أسباب.

أولا : يرغب المجتمع فى الحصول على منتجات وخدمات معينة لا يستطيع أولا يرغب القطاع الخاص الهادف للربح فى تقديمها. يشار إلى هذه الأشياء كمنتجات عامة أو جماعية لأن الجميع يستفيد منها حتى هؤلاً الذين لم يشاركوا فى دفع ثمنها. تشمل الأمثلة على ذلك الطرق المعبدة والشرطة والمتاحف والمدارس. لا يستطيع الفرد استعمال الأشياء الخاصة إلا إذا دفع ثمنها. أما الخدمات العامة فهى متاحة للجميع إن وجدت.

ثانيا، تحصل المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح على مزايا من المجتمع ليست متاحة للمنشآت العاملة للربح. تعطى الشركات غير ذات الأسهم معاملة ضريبية خاصة كما هو مبين فى البند ٥٠١ (س) (٣) من دليل مصلحة الضرائب، وذلك فى صورة إعفاء من ضريبة الدخل على الشركات المساهمة. تتمتع المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح أيضا بإعفاءات ضريبية أخرى متنوعة على مستويات الحكومة الفدرالية

والولاية والحكم المحلى. تستفيد أيضا هذه المنشآت تحت شروط خاصة بإعفاءات ضريبية يتمتع بها المتبرعون والأعضاء بالنسبة لما يقدمونه من تبرعات ورسوم العضوية. وهى بالإضافة إلى ذلك مؤهلة للحصول على مزايا بريدية خاصة[10]. يسمح للمنشآت الخاصة غير الهادفة للربح بالحصول على هذه المزايا لأنها عادة ما تكون منشآت خدمات. ويتوقع أن تستخدم أى زيادة فى الإيرادات على المصروفات إما لتحسين الخدمة أو خفض أسعار هذه الخدمة. ينعكس هذا الاتجاه فى عدم رغبة المنشآت غير الهادفة للربح فى استعمال كلمة عميل فى الإشارة إلى المستهلكين أو المنتفعين بالخدمة. يشار إلى المنتفع عادة كمريض أو تلميذ أو حالة أو مجرد الجمهور.

١١ ــ ٣ أهمية مصدر الدخل :

يعتبر مصدر الدخل الصفة الأفضل التى تميز بين المنشآت غير الهادفة للربح بعضها البعض وبينها وبين المنشآت الهادفة للربح[11]. تعتمد المنشآت الهادفة للربح على ما تحصل عليه من إيرادات من عملائها مقابل بيع ما تنتجه من سلع وخدمات. مصدر الدخل هو العميل الذى يشترى ويستعمل المنتج، وهو عادة يدفع ثمن المنتج عند الحصول عليه. تَنْتُج الأرباح عندما تكون الإيرادات أعلى من تكلفة إنتاج وتوزيع المنتج، وتعتبر بذلك مقياساً لفعالية المنشأة (للمنتج قيمة لأن المستهلك يشتريه لاستعماله) وكفاءتها (الإبقاء على التكلفة دون سعر البيع). تعتمد المنشآت غير الهادفة للربح مقارنة بغيرها من المنشآت على الاشتراكات أو المخصصات أو التبرعات من الأعضاء أو على الدعم المالى من كفيل مثل يونيتد واى أو الحكومة الفدرالية. تأتى الإيرادات إذن من مصادر متنوعة، وليس فقط من البيع للعملاء. قد تأتى الإيرادات من أفراد قد لا يتمتعون بالخدمات التى يدعمونها. من أمثلة ذلك المنشآت الخيرية مثل جمعية السرطان الأمريكية ومؤسسة كير. تأتى الإيرادات فى نوع آخر من المنشآت غير

الهادفة للربح، مثل نقابات العمال و برامج التأمين الصحى التطوعية من الأعضاء الذين يحصلون على الخدمة. غير أن الأعضاء يقومون بسداد رسوم العضوية مقدما وعليهم أن يقبلوا ما يقدم لهم من خدمات بعد ذلك سواء رغبوا فيها أو لم يرغبوا، وسواء كانت هى ما توقعوه أم لا. غالبا ما تصل الخدمة بعد سداد الرسوم بفترة زمنية طويلة. ينتج عن ذلك أن بعض الأعضاء الذين ساهموا فى برنامج معين لعدة سنوات قد يتركون المنشأة أو يتوفون بدون الحصول على الخدمة، بينما قد يحصل الأعضاء الجدد على كثير من الخدمات برغم ضآلة مساهمتهم.

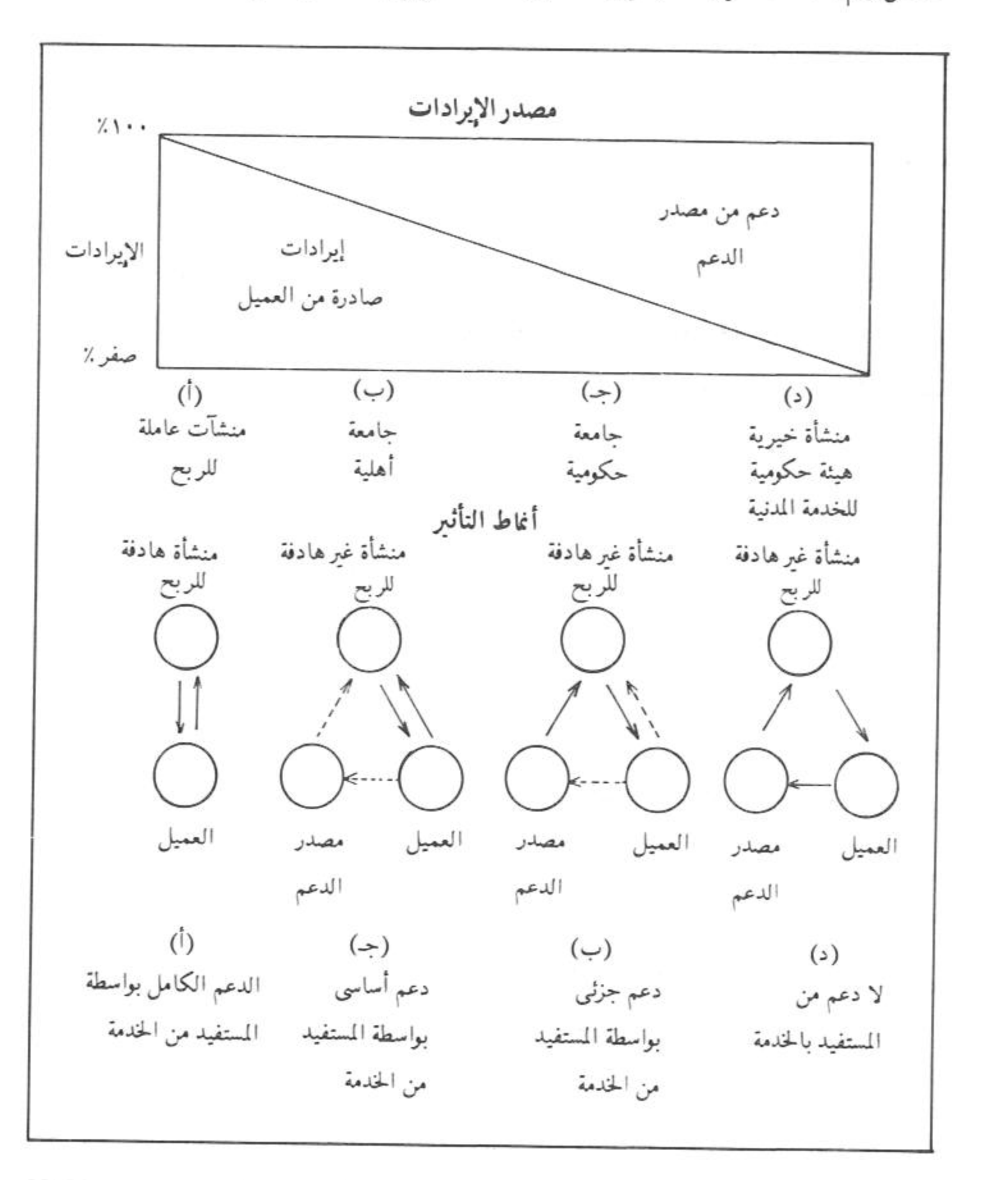
إذن تكون العلاقة بين العميل والمنشأة فى حالة المنشآت الهادفة للربح بسيطة ومباشرة. تعتمد المنشأة كلية على بيع منتجاتها أو خدماتها للعملاء مقابل ثمن، ولذلك توجه كل اهتمامها لإرضاء هذا العميل. تحاول المنشأة الهادفة للربح (المنشأة أ) كما هو موضح فى الشكل رقم ١١ ــ ١ التأثير على العميل لكى يستمر فى شراء واستعمال خدماتها. يؤثر العميل بدوره و بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات فى المنشأة عن طريق قراره بشراء أو عدم شراء ما تقدمه المنشأة.

غالبا ما يوجد نوع مختلف من العلاقات بين المؤسسة والفرد المستفيد من خدماتها فى حالة المنشأة غير الهادفة للربح. مادام المستفيد من الخدمة عادة لا يدفع تكلفتها بالكامل تكون هناك الحاجة للدعم الخارجى. لا يستفيد مصدر الدعم فى معظم الحالات بالخدمة المقدمة، لكن دعمه يتراوح بين التغطية الجزئية و التغطية الكلية لما يلزم من الإيرادات. قد يكون الكفيل ــ كما أشرنا من قبل ــ الكونجرس الأمريكى (مستخدما حصيلة الضرائب) أو منشأة خيرية مثل يونيتد واى (مستخدمة حصيلة التبرعات التطوعية). قد تعتمد المنشأة غير الهادفة للربح كما يوضح الشكل ١١ ــ ١ على دعم جزئى من الكفلاء (المنشآت ب، جـ) أو دعم كلى من الكفيل (المنشأة د).

يعتمد نمط التأثير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمنشأة على مصادر الإيرادات. تعتمد جامعة أهلية (المنشأة ب) فى الشكل رقم ١١ ــ ١ اعتمادا كبيراً على ما يدفعه الطلبة من مصروفات دراسية وغيرها من إيرادات متعلقة بالعميل لتغطية ما يقرب من ٧١٪ من إيراداتها[١٢]. تؤثر رغبات الطلبة نتيجة لذلك بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات فى الجامعة (كما هو موضح بالخط المتصل) مقارنة برغبات مختلف الكفلاء مثل جماعة الخريجين والمنشآت الخاصة. يعكس الخط غير المتصل التأثير الهامشى للكفيل على المنظمة. تعتمد الجامعة الحكومية (المنشأة جـ فى الشكل رقم ١١ ــ ١) خلاف ذلك، على الكفلاء الخارجيين مثل المجالس التشريعية للولاية، فى الحصول على الدعم المالى. تشكل المصروفات الدراسية من الطلبة وغيرها من الموارد المالية المدفوعة بواسطة المستفيدين من الخدمة نسبة صغيرة (عادة ما تقرب من ٣٧٪) من إجمالى الإيرادات. تتأثر عملية اتخاذ القرارات نتيجة لذلك بمصدر الدعم (الخط المتصل) وهامشيا فقط بالطلبة (الخط غير المتصل). لا يملك المستفيد من الخدمة فى حالة المنشأة (د) فى الشكل رقم ١١ ــ ١ أى تأثير مباشر على المنشأة لأنه لا يدفع أى مقابل لما يحصل عليه من خدمة. تميل المنشأة فى هذه الحالة إلى قياس مدى فعاليتها على أساس رضا مصدر الدعم. لا تملك المنشأة أى مقياس حقيقى لكفاءتها إلا مقدرتها على تحقيق مهمتها وأهدافها فى حدود المنح المالية التى تلقتها من مصادر الدعم. قد يتمكن هذا النوع من المنشآت غير الهادفة للربح (د)، بخلاف غيرها من المنشآت حيث يساهم العميل بقدر أكبر فى الإيرادات اللازمة، من زيادة حجم إيراداتها عن طريق الضغط على مصادر الدعم فى نفس الوقت الذى تخفض فيه من خدماتها للمستفيدين!

قد يحاول العميل بصرف النظر عن نسبة ما يساهم به فى الدعم المالى أن يؤثر بشكل غير مباشر على المنشأة غير الهادفة للربح من خلال مصادر الدعم. توضح ذلك الخطوط غير المتصلة التى تربط العميل بمصدر الدعم فى المؤسسات : ب، جـ، د فى

الشكل رقم ١١ ـ ١ تأثير مصدر الإيرادات على أنماط التأثير بين المنشأة والعميل.



SOURCE: Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, "The Effect of Revenue upon Patterns of Client-Organization Influence,, Copyright © 1982 by Wheelen and Hunger Associates. Reprinted by permission.

طبع بإذن الناشر

الشكل. قد يتمكن المستفيدون من الخدمة الاجتماعية أو نزلاء السجون على سبيل المثال من تحسين الخدمات التى يحصلون عليها بشكل غير مباشر بالضغط على المسئولين فى الحكومة بواسطة كتابة خطابات لأعضاء الهيئات التشريعية أو حتى عن طريق الشغب. وقد يمارس الطلبة فى جامعة حكومية الضغط على المسئولين فى الحكومة للحصول على تمثيل للطلبة فى مجالس الإدارة.

إن المدخل لفهم إدارة المنشآت غير الهادفة للربح يكمن إذن فى معرفة من الذى يدفع تكلفة الخدمات المقدمة. من المحتمل أن تهتم الإدارة العليا بإرضاء احتياجات ورغبات مصادر الدعم عوضا عن المستفيدين من الخدمة ما دام هؤلاء المستفيدون لا يدفعون إلا القدر اليسير من التكلفة الكلية للخدمة. قد يصبح الحصول على الأموال هدفا فى حد ذاته كما بينت دراسات سابقة[١٣].

١١ ــ ٤ قيود على الإدارة الاستراتيجية :

هناك عدد من الصفات التى تنفرد بها المنشآت غير الهادفة للربح والتى تشكل قيوداً على سلوكها وتؤثر على إدارتها استراتيجيا، وذلك لأن هذه المنشآت تختلف اختلافا حقيقيا عن المنشآت الهادفة للربح. يشير نيومان و والندر (Newman and Wallender) إلى خمس من هذه الصفات المقيدة :

١ ــ غالبا ما تكون الخدمات غير محسوسة و يصعب قياسها. تزداد هذه الصعوبة تعقيدا بسبب تعدد أهداف الخدمات لإرضاء مختلف الكفلاء.

٢ ــ قد يكون تأثير الفرد المستفيد ضعيفا. غالبا ماتتمتع المنظمة باحتكار محلى ولا تمثل اشتراكات الأعضاء إلا مصدراً ضئيلاً من مصادر الدخل.

٣ ـ قد يؤدى التزام العاملين القوى تجاه مهنتهم إلى ضعف ولائهم للمنظمة التى يعملون بها.

٤ ـ قد يتدخل المتبرعون ـ وخاصة المتبرعين بالمال والحكومة ـ فى الأعمال الداخلية للمنظمة.

٥ ـ تؤدى الصفات المشار إليها فى ١، ٣، ٤ أعلاه إلى فرض قيود على استعمال المكافآت والعقوبات[١٤].

قد توجد بعض هذه الصفات فى المنشآت الهادفة للربح، لكن كما يقول نيومان ووالندر «يكون معدل تأثيرها أعلى فى المنشآت غير الهادفة للربح»[١٥]. تختلف نتيجة لذلك عملية الإدارة الاستراتيجية فى موقف معين فى منشأة غير هادفة للربح عنها فى منشأة هادفة للربح، وقد تم مناقشتها فى الفصول السابقة.

التأثير على صياغة الاستراتيجية:

تتأثر عملية التخطيط بعيد المدى واتخاذ القرارات بالصفات المذكورة سابقا، التى تضيف على الأقل أربعة قيود أخرى إلى عملية رسم الاستراتيجية:

١ ـ يشوش تضارب الأهداف على عملية التخطيط الرشيد. من المحتمل وجود أهداف متضاربة ما دامت المنشأة غير الهادفة للربح تفتقر إلى معيار أداء محدود وواضح (مثل الربح)[١٦]. يصدق هذا خاصة فى حالة وجود مصادر دعم متعددة. قد تمنع الاهتمامات المتضاربة لهذه المصادر الإدارة العليا من تحديد مهمة المنظمة إلا فى صورة عامة خوفا من أن تؤدى صياغة هذه المهمة بشكل محدد إلى عدم موافقة أحد مصادر الدعم، مما يؤدى بدوره إلى امتناع هذا المصدر عن المساعدة المالية. يسمح

ضعف تأثير العملاء فى مثل هذه المنظمات بوجود القيم والأهداف المتنوعة بدون وجود قيود سوقيه محددة.

٢ ـ يميل مركز اهتمام التخطيط المتكامل إلى التحول من النتائج إلى الموارد. نادرا ما توجد نتيجة محددة فى حالة المنشآت غير الهادفة للربح ما دامت هذه المنشآت تسعى إلى تقديم خدمات يصعب قياسها. ينصب اهتمام التخطيط نتيجة لذلك على الموارد التى يسهل قياسها عوضا عن الخدمات المقدمة التى يصعب قياسها. يصبح استبدال الأهداف هنا أكثر احتمالا منه فى المنشآت الهادفة للربح.

٣ ـ تؤدى الأهداف الغامضة إلى إيجاد فرص للممارسات السياسية الداخلية واستبدال الأهداف. تسمح الأهداف الغامضة والاهتمام الزائد بالموارد بمزيد من الحرية للمديرين لممارسة أعمالهم. تؤدى هذه الحرية إلى إمكانية استخدام الأساليب السياسية لتحقيق الأهداف الشخصية. هناك بالإضافة إلى ذلك ميل إلى تجاهل احتياجات المستفيدين والتركيز على إرضاء رغبات الكفلاء الأقو ياء ما دامت فعالية المنشأة غير الهادفة للربح تعتمد على إرضاء هؤلاء الكفلاء. تزداد هذه المشكلة تعقيداً نتيجة اختيار أعضاء مجالس الإدارة غالبا ليس على أساس خبراتهم الإدارية بل على أساس قدراتهم على التبرع بالأموال وجمع التبرعات والعمل مع السياسين. يميل أعضاء مجلس الإدارة إذن إلى تجاهل مهمة تحديد السياسات والاستراتيجيات، تاركين ذلك للمدير المسئول[١٧].

٤ ـ تسهل النزعة المهنية التخطيط التفصيلى لكنها تقلل من المرونة. قد تمنع القيم والتقاليد المهنية فى المنظمات غير الهادفة للربح حيث يتولى المهنيون المناصب الإدارية (كما هو الحال فى المستشفيات والكليات) المنظمة من تغيير أنماط

السلوك التقليدية لكى تتلاءم أهداف الخدمة مع الاحتياجات الاجتماعية المتغيرة. قد يحدث هذا بطبيعة الحال فى أى منظمة تستعين بمهنيين. يميل الاتجاه المهنى القوى فى معظم المنشآت غير الهادفة للربح إلى تشجيع وجود قيم وتقاليد مهنية ثابتة.

التأثير على تطبيق الاستراتيجية :

تؤثر الصفات المقيدة الخمسة على المنشأة غير الهادفة للربح من حيث كيفية بناء الهيكل التنظيمى وتصميم الوظائف. يمكن الإشارة هنا إلى ثلاثة تعقيدات على وجه التخصيص:

١ ــ تعقيد اللامركزية. تؤدى الصعوبة فى تحديد الأهداف المتعلقة بخدمة غير محسوسة وصعبة القياس إلى تعقيد تفويض سلطة اتخاذ القرارات. تصبح الأمور العامة مركزية فى يد الإدارة العليا، و يضطر المديرون على المستويات الأدنى إلى الانتظار حتى تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار.
يجب على الإدارة العليا فى المنظمة غير الهادفة للربح فى ضوء الاعتماد الأساسى على الكفلاء فى الحصول على الدعم المالى أن تكون دائما على حذر فيما يتعلق بكيفية نظر هؤلاء الكفلاء لنشاطات المنظمة. يؤدى ذلك إلى «المركزية الدفاعية» حيث تحتفظ الإدارة العليا بسلطة اتخاذ القرار لتفادى الأعمال التى قد تثير اعتراض هؤلاء الكفلاء.

٢ ــ تصبح نقاط الربط فى التكامل الخارجى والداخلى غاية فى الأهمية. تصبح الحاجة ملحة فى ضوء الاعتماد الأساسى على دعم الكفلاء الخارجيين إلى أفراد محايدين فى وسعهم الانتماء لكل من الجماعات الداخلية والخارجية. يكون ذلك ضروريا

على وجه الخصوص عندما يتعدد الكفلاء و يتمايزون (يأتى الدعم المالى من التبرعات ورسوم العضوية والمعونات الحكومية)، وعندما تكون الخدمة غير محسوسة (التعليم الجيد على سبيل المثال) وذات أهداف متعددة ومتغيرة. تشتمل وظيفة «عميد الشئون الخارجية» على سبيل المثال على العمل أساسا مع جماعة الخريجين وجمع التبرعات.

٣ ـ قد تؤدى النزعة المهنية إلى تقييد التوسع الوظيفى والتنمية الإدارية. يجب على المديرين فى المنظمات التى تستعين بعدد كبير من المهنيين أن يصمموا الوظائف بصورة تتلاءم مع الاتجاهات المهنية السائدة. يكون لدى المهنيين أفكار واضحة عن ماهية النشاطات التى تقع والتى لا تقع فى نطاق تخصصاتهم. قد يتسبب إثراء وظيفة الممرض عن طريق توسيع سلطته فى اتخاذ القرارات بشأن مقدار جرعة الدواء على سبيل المثال فى النزاع مع الأطباء الذين يشعرون أن هذه السلطة من حقهم وحدهم. قد يُنظر بالإضافة إلى ذلك إلى ترقية المهنى إلى وظيفة إدارية على أنها عقوبة وليست مكافأة.

التأثير على التقويم والرقابة :

تؤثر هذه القيود الخاصة النابعة من الصفات المقيدة أيضا على كيفية حفز السلوك والرقابة على الأداء. يلاحظ وجود مشكلتين على وجه الخصوص :

١ ـ ضعف أو عدم وجود علاقة بين المكافآت والعقوبات و بين الأداء. يصعب إقامة تغذية مرتدة تتصف بالموضوعية والتوقعية عندما تكون النتائج المنشودة غامضة و يكون الحكم على درجة النجاح ذاتيا. يتم الحكم على الأداء إما بطريقة بديهية («يبدو أنك لا تأخذ عملك مأخذا جديا») وإما على أساس جزئيات الوظيفة التى

يمكن قياسها («لقد تأخرت عن مواعيد الدوام مرتين فى الشهر الماضى»).

٢ ــ تركيز الرقابة على المدخلات عوضا عن المخرجات. تميل المنشأة غير الهادفة للربح إلى التركيز أكثر على الموارد المستعملة لتحقيق الأداء عوضا عن الأداء نفسه، مادام قياس المدخلات يتم بسهولة أكبر من المخرجات. يكون التركيز إذاً على وضع حدود قصوى للتكاليف والمصروفات. يستجيب الأفراد عادة بشكل سلبى للرقابة لأن المكافأة على تحقيق هذه المعدلات إما أن تكون قليلة أو معدومة.

١١ ــ ٥ الاستجابات المعتادة للقيود :

تميل المنشآت غير الهادفة للربح إلى التعامل مع التعقيدات الناجمة عن الصفات المقيدة بعدة وسائل. قد تحدث هذه الاستجابات فى المنشآت الهادفة للربح أيضا إلا أنها أكثر حدوثا فى المنشآت غير الهادفة للربح.

اختر قائدا نشيطا وقويا :

ينطوى أحد المداخل على تعيين قائد قوى فى مركز الإدارة العليا : «يتوفر لدى القائد اقتناع ذاتى بالقيم التى يتخذ على أساسها القرار، وإما أن يتمتع بقدر كاف من القوة لتقرير الخيارات الهامة، وإما أن يكون لديه قوة التأثير التى تقنع متخذى القرارات بقيمه[١٨]». يتمكن هذا المدير من إحداث تغيير فى تخطيط مهمة المنظمة بدون إثارة عداء الكفلاء وأيضا فى تنظيم والرقابة على نشاطات المنشأة، إلا أن الخطورة فى هذا المدخل هى أن التغيير لا يحدث إلا من أعلى إلى أسفل فقط. يقوم المديرون فى المستويات الأدنى لتجنب المخاطرة إما بالانتظار للحصول على توجيهات من أعلى للتعرف على «اتجاهات الريح» أو برفع القرار إلى المستويات الإدارية الأعلى.

تطوير صورة مؤثرة للمنظمة :

يمكن أن تتكامل المنظمة فى اتجاه تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد هالة مؤثرة تسود المنشأة وتجذب مصادر الدعم المحتملة. ويمكن أن يؤدى الاعتقاد القوى السائد بين العاملين والكفلاء فيما يختص بأهمية مهمة الخدمة وأهدافها إلى حفر الأداء المتميز ورضا المنتفعين من الخدمة. يركز هذا الشعور بأهمية المهمة عادة على أداء خدمة فريدة لمجموعة من المستفيدين الملحوظين، مثل الأطفال المتخلفين عقليا على سبيل المثال. تحدد هذه الهالة المؤثرة القيم والأسلوب الذى يتوقع أن يتبعه متخذو القرارات[١٩]. يشبه ذلك مفهوم ثقافة المنشأة الذى نوقش فيما قبل. أحد المخاطر الناجمة عن استعمال الهالة السحرية هى احتمال انحراف مهمة المنشأة بعيداً عما يرغبه الكفلاء.

ضع القواعد والتعليمات :

قد تلجأ الإدارة العليا إلى وضع القواعد والتعليمات لتنظيم الخدمات المتعلقة بالعملاء ما دامت القيود المفروضة قد تدفع العاملين فى المنشآت غير الهادفة للربح إلى الاهتمام بإرضاء الكفلاء أكثر من تحقيق مهمتها لإرضاء العملاء. يتم وضع حدود دنيا لعدد الساعات التى تقضى مع كل عميل أو عدد التقارير المستكملة أو أساليب العمل المناسبة. أحد مخاطر هذا المدخل هو أنه يميل إلى التأكيد على المظهر دون المضمون، ويخلط بين الظهور بمظهر جيد والانشغال بالأداء الفعلى للخدمة. يؤدى ذلك إلى المزيد من استبدال الأهداف وتستمر المشكلة فى التفاقم. يعانى العاملون المخلصون من استنفاد الطاقة لشعورهم بأنهم مدفوعون إلى إنفاق أغلب طاقاتهم فى محاربة الأنظمة عوضا عن مساعدة المنتفعين.

تعيين مجلس إدارة قوى :

يمكن لمجلس الإدارة أو مجلس الأمناء أن يعاون فى تأكيد الرقابة والمتابعة لأهداف

المنظمة. يتمتع مجلس الإدارة بقدر كبير من القوة بالقدر الذى يمثل فيه مصادر الدعم وغيرهم من الجماعات المهتمة بالمنشأة: «تفوق السلطة الرقابية لمجلس الإدارة فى بعض المنشآت غير الهادفة للربح مثيلتها فى الشركات الهادفة للربح التى لا تمثل إلا أصحاب الشركة[٢٠]». يمكن لمجلس الإدارة أن يؤدى دور الرقيب على المنشأة بالإصرار على أهداف محددة قابلة للقياس فيما يتعلق بمهمة إشباع حاجات العملاء. أحد المخاطر التى ينطوى عليها هذا المدخل احتمال تدخل المجلس بشكل مفرط فى الأعمال التنفيذية للمنشأة. قد ينظر إلى الإدارى الخبير فى المنظمات التى تستعين بعدد كبير من المهنيين على أنه مهنى «مُهجّن» ـــ جانب إدارى وجانب مهنى (مثلا فى حالة الطبيب الذى يتولى إدارة مستشفى). يميل مجلس الإدارة إذن إلى التدخل ليس فقط فى المسائل الاستراتيجية بل أيضا فى الأمور التنفيذية مثل التعيين والتوجيه وإعداد الميزانيات[٢١]. غير أن مجالس الإدارة فى المنشآت غير الهادفة للربح تتراوح ما بين مجالس شكلية وسلبية وأخرى نشطة وعاملة فيما يتعلق بمدى مشاركتها فى الإدارة الاستراتيجية، كما هو الحال فى مجالس الإدارة التى نوقشت فى الفصل الثالث.

أقم موازنات على أساس الأداء:

ينطوى المدخل الخامس لمعالجة التعقيدات فى المنشأة غير الهادفة للربح على وضع نظام للمعلومات يربط بين الأهداف القابلة للقياس و بين بنود الميزانية. كمثال لهذا النظام نظام التخطيط والبرامج والميزانيات الذى وضعته وزارة الدفاع الأمريكية. يساعد هذا النظام المديرين فى المنظمات غير الهادفة للربح على الاختيار من بين البرامج البديلة على أساس استخدام الموارد.

يشتمل هذا النظام على خمس خطوات:

١ ـــ تحديد الأهداف بأكبر قدر ممكن من الوضوح وعلى أساس كمى قابل للقياس.

٢ ــ تحليل الناتج الحقيقى للمنشأة غير الهادفة للربح على أساس الأهداف الموضوعة.

٣ ــ قياس تكلفة البرنامج المعين.

٤ ــ تحليل البدائل والبحث عن تلك التى تؤدى إلى أكبر قدر من الفعالية فى تحقيق الأهداف.

٥ ــ إعداد العملية الإدارية بشكل منظم يضمن استمرارها على مدى الزمن[٢٢].

هناك نظام آخر وهو إعداد الميزانيات الصفرية. وهى عملية تخطيطية تتطلب من كل مدير تبرير طلبات الميزانية تفصيلا كل عام تعد فيه الميزانية.

يهدف هذا الإجراء إلى تفادى إعداد الميزانيات السنوية على أساس السنة الماضية مضافا إليها نسبة معينة. تجبر هذه الميزانية المدير على تبرير استخدام الموارد المالية فى كل من البرامج القديمة والمستمرة بالإضافة إلى البرامج الجديدة. يتطلب هذا النظام ثلاث خطوات :

١ ــ تحديد كل نشاط فى برنامج معين بغرض ربط المدخل بالناتج النهائى.

٢ ــ تقويم كل نشاط عن طريق التحليل المنهجى.

٣ ــ ترتيب كل البرامج على أساس الأداء[٢٣].

استُخدمت الميزانيات الصفرية بواسطة وزارة الزراعة الأمريكية منذ عام ١٩٧١ كما استخدمها ما يقرب من ١٢ من حكومات الولايات والحكومات المحلية، بالإضافة إلى عدد من الأجهزة الحكومية الفدرالية وما يزيد على مائة منشأة أعمال[٢٤]. وتتمثل قيمتها الحقيقية فى ربط المدخلات بالمخرجات وفى دفع المديرين إلى تحديد أولويات فى برامج الخدمات. كما أنها تشكل ملحقا مفيداً لبرنامج الإدارة بالأهداف الذى تزايد استعماله بواسطة المنشآت غير الهادفة للربح.

أحد المخاطر التى يؤدى إليها التأكيد على الميزانيات المبنية على الأداء أن ينشغل العاملون فى المنشأة بتبرير بقاء البرامج المفضلة لديهم إلى درجة قد يهملون معها تأثير

هذه البرامج فى تحقيق مهمة المنشأة. قد تصبح العملية سياسية نتيجة لذلك. قد يعطى هذا المدخل مظهر الأسلوب الرشيد فى اتخاذ القرارات، فى حين أنه مجرد شكل من أشكال محاولة إرضاء الكفلاء والظهور بمظهر جيد على الورق[٢٥].

١١ ــ ٦ الاستراتيجيات الشائعة فى الأعمال غير الهادفة للربح :

يصبح هدف المنظمة غير الهادفة للربح، ما دامت مهمتها تكون عادة إرضاء الحاجات غير المشبعة لقطاع من المجتمع، إشباع هذه الحاجات بقدر المستطاع. غالبا ما تقوم المنشأة غير الهادفة للربح باستخدام الإيرادات الفائضة، فى حالة زيادة الإيرادات على المصروفات، فى توسيع وتحسين خدماتها. أما فى حالة قصور الإيرادات عن المصروفات فإن المنشأة تقع تحت ضغوط كبيرة من داخل المنشأة وخارجها لمنعها من تخفيض خدماتها. تستقيم الأمور بقدر ما تتمكن الإدارة من العثور على كفلاء جدد. لكن هناك بالنسبة لكثير من المنشآت غير الهادفة للربح حدوداً لما يمكن جمعه من تبرعات بدون إضافة شروط مقيدة. تضطر المنشأة فى هذه الحالة مكرهة إلى رفض التبرعات من كفلاء يرغبون فى تغيير جزء من مهمة المنشأة كثمن للتبرع.

تضع المنشآت غير الهادفة للربح، نتيجة للضغوط الواقعة عليها لتقديم خدمات أكثر مما يرغب الكفلاء والعملاء فى دعمه، استراتيجيات لتحقيق أهداف الخدمات المرغوبة. استراتيجيتان شائعتان هما التحميل الاستراتيجى والوصل بين المنظمات.

التحميل الاستراتيجى :

يشير هذا المصطلح الذى وضعه نيلسون إلى إنشاء نشاط جديد فى المنشأة غير الهادفة للربح بهدف جلب موارد مالية إضافية لسد العجز الناتج عن قصور الإيرادات عن

المصروفات[٢٦]. يرتبط هذا النشاط الجديد بشكل ما بمهمة المنشأة غير الهادفة للربح، لكن الغرض منه المعاونة فى دعم النشاط الرئيسى للخدمة. تستثمر الإدارة العليا فى مشروعات جديدة آمنة ومدرة للإيرادات (أبقاراً حلوباً) لدعم ما لديها من مشروعات توصف بالنجوم وعلامات الاستفهام والمشروعات الضعيفة مستخدمين فى ذلك لغة تحليل محفظة الأوراق المالية.

انتشر استخدام هذه الاستراتيجية منذ الثمانينيات برغم عدم حداثتها. فقد قام متحف فنون العاصمة فى عام ١٨٧٤ بتكليف مصور محترف بتصوير مقتنيات المتحف لبيع نسخ هذه الصور. استخدمت الأرباح لمواجهة مصروفات المتحف. تساعد الأرباح الناتجة عن بيع الأطعمة والمشروبات وبطاقات الحضور للحفلات الشعبية التى تقدمها فرقة بوستون السمفونية (Boston Pops) على دعم المهمة الأساسية لهذه الفرقة، وهى أداء الموسيقى الكلاسيكية. ظهرت فى الآونة الأخيرة مشروعات متنوعة لجلب الإيرادات لصالح منشآت مختلفة تتراوح بين فرق الكشافة للفتيات ومؤسسة يونيسيف فى الأمم المتحدة، وبين متاجر صغيرة لبيع الهدايا ومشروعات ضخمة للتعمير[٢٧]. ينظر جهاز منشآت الأعمال التجارية الصغيرة إلى هذا النشاط على أنه «منافسة غير عادلة»[٢٨]. ينصح جهاز الضرائب الأمريكى بأن المنشأة غير الهادفة للربح التى تمارس نشاط تجارياً غير ذى صلة وثيقة بنشاط المنشأة المعفى من الضرائب قد تتعرض لفقدان حقها من هذا الإعفاء الضريبى، خاصة إذا زاد الدخل من هذا العمل التجارى على ٢٠٪ من إجمالى إيرادات المنشأة[٢٩].

يقول إدوارد سكلوت، رئيس أحد البيوت الاستشارية فى نيو يورك إنه ينبغى أن يتوفر لدى المنشأة غير الهادفة للربح خمسة عناصر قبل البدء فى نشاط جديد لكسب الإيرادات[٣٠]:

١ ــ شىء يمكن بيعه: ينبغى على المنشأة أن تقوم مواردها لتحدد ما إذا كان الناس

يـرغبـون فى شـراء مـنتجات أو خدمات مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنشاط الأساسى للمنظمة.

٢ ــ حجـم مـؤثـر مـن المـواهـب الإدارية : ينبغى توفر عدد كاف من الأفراد لرعاية والمحافظة على المشروع المدر للدخل على المدى البعيد.

٣ ــ دعـم الأمـنـاء: قـد يـقاوم الأمناء، إذا كان لديهم شعور قوى معاد للمشروعات التـجـاريـة لجـلـب الـدخل، فكرة الاشتراك فى المشروعات التجارية إما بشكل إيجابى أو سلبى.

٤ ــ الاتجـاه الـتجارى: ينبغى أن تكون الإدارة قادرة على الجمع بين الأفكار المبتكرة والأمور العملية فى التجارة.

٥ ــ رأس المـال لـلـمشروع: قد يؤدى الدخول فى مشروع مشترك مع منشأة تجارية إلى تـوفير رأس المـال اللازم بـالإضـافـة إلى الـدعـم الـتـسـو يقى والإدارى. يحصل مـسـتـشـفى ما ساتشوستس العام على ٥٠ مليون دولار من هوخست (Hoechst) وهى شركة ألمانية لأ بحاث البيولوجيا مقابل حصولها على ترخيص مطلق لإنتاج مـنـتـجـات تجارية نابعة من اكتشافات معينة. أقام المشروع المشترك بين مؤسسة ذى تشلدرن تليفيزن واركشب (The Children's Television Workshop) و بين شـركـة آنـهـيزر بوش (Anheuser-Busch) حديقة ملاهٍ للأطفال فى لانجهورن، بنسلفانيا[٣١].

الربط بين التنظيمات :

هـو إحـدى الاسـتـراتيجيات الهامة التى تستخدم غالبا بواسطة المنشآت غير الهادفة للـربـح لـرفـع قدرتها على خدمة عملائها أو للحصول على مزيد من الموارد، وتنطوى على إقـامـة عـلاقـات تـعاونية مع منشآت أخرى[٣٢]. يزداد استعمال المستشفيات غير الهادفة للربح لهذه الاستراتيجية كحل لمواجهة التكاليف المتزايدة والإيرادات المتناقصة. يمكن

شراء الخدمات وتقديمها عن طريق التعاون مع المستشفيات الأخرى بكفاءة أكبر مما لو أديت على انفراد. يشارك حاليا ما يقارب الثلث من جميع المستشفيات غير الحكومية وغير الهادفة للربح فى نظام تعدد المستشفيات، و يعرف هذا النظام بأنه «اثنان أو أكثر من مستشفيات العناية المكثفة مملوكة أو مؤجرة أو خاضعة لعقد إدارة من قبل مركز رئيسى»[٣٣]. يأمل المستشفى الذى كان مستقلاً فى الإفادة فى مجال تشغيل العاملين والكفاءة الإدارية عن طريق الانضمام لهذا النظام[٣٤].

١١ ــ ٧ ملخص وخاتمة :

ما زالت الإدارة الإستراتيجية فى المنشآت غير الهادفة للربح فى مراحلها الأ ولى. توضع الآن بعض المداخل والأساليب، مثل الإدارة بالأهداف التى تطبق بنجاح فى الشركات العاملة للربح، موضع التجربة فى عدد من المنشآت غير الهادفة للربح. تختلف المنشآت الخاصة غير الهادفة للربح عن المنشآت العامة فيما يتعلق بموارد الدخل الخاصة بكل منهما، ولذا يجب معالجتها بأسلوب مختلف. تكون العلاقة بين المنظمة والعميل أكثر تعقيدا. تعانى المنشآت غير الهادفة للربح بالإضافة إلى ذلك من بعض الصفات المقيدة التى تؤثر على عملية الإدارة الاستراتيجية بها. تتسبب هذه الصفات فى اختلافات فى الأسلوب الذى يتبعه المديرون فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية فى المنشآت غير الهادفة للربح. لذلك غالبا ما تسعى هذه المنشآت، أكثر من سعى الشركات العاملة للربح، للاستعانة بقادة نشطين وأقويا يكون فى مقدورهم تجميع القوى المؤيدة وإيجاد هالة سحرية حول نشاطها ووضع كثير من القواعد والأنظمة المتعلقة بالعميل وتعيين مجلس إدارة أو أمناء قوى ليمثل الأجهزة الكفيلة وغيرها من الجماعات المهتمة و يضع موازنات مربوطة بالأداء. يتجه عدد متزايد من هذه المنشآت

إلى استخدام استراتيجيات التحميل الاستراتيجى والربط بين المنظمات نتيجة الصعوبات المتزايدة التى تواجهها هذه المنشآت فى الحصول على الدعم اللازم من الكفلاء لتحقيق الأهداف الرئيسية للخدمة.

تشكل المنشآت غير الهادفة للربح أحد الجوانب الهامة للمجتمع. لذلك فمن المهم فهم أسباب وجودها وما يجعلها تختلف عن الشركات العاملة للربح. يؤدى غياب دافع الربح إلى غموض مهمة المنشأة وإلى أهداف غير قابلة للقياس. قد يتسبب ذلك، إذا اقترن بالانشغال بأمر الدعم المالى من مصادر الدعم، فى قلة الاهتمام بالعميل الذى أنشئت المنشأة لخدمته. قد توضع برامج ذات علاقة ضعيفة أو ليس لها علاقة بمهمة المنشأة، لكن من المهم تذكر أن المنشآت غير الهادفة للربح عادة ما تتأسس لتقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة للمجتمع لا تستطيع أو لا ترغب المنشآت العاملة للربح فى تقديمها. من الخطورة الحكم على أدائها على أساس معايير اقتصادية بسيطة، لأنها أسست للعمل فى ظروف لا تتمكن الشركات العاملة للربح من الوجود فيها.

أسئلة للمناقشة :

١ ـ هل تقل كفاءة المنشآت غير الهادفة للربح عن المنشآت العاملة للربح؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٢ ـ هل توافق على أن مصدر الدخل هو أفضل وسيلة للتفريق بين المنشآت غير الهادفة للربح وبين المنشآت العاملة للربح، وكذلك بين مختلف أنواع المنشآت غير الهادفة للربح؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٣ ـ هل يكون تأثير العميل فى المنشآت غير الهادفة للربح دائما ضعيفاً؟ لماذا نعم ولماذا لا؟

٤ ـ لماذا تؤدى الاستعانة بأعداد كبيرة من المهنيين إلى تعقيد عملية الإدارة الاستراتيجية؟ كيف يحدث ذلك أيضا فى المنشآت العاملة للربح؟

٥ ـ كيف يؤثر غياب مقياس واضح للأداء مثل الأرباح فى الإدارة الاستراتيجية فى المنظمة غير الهادفة للربح؟

٦ ـ ما هى المزايا والعيوب فى استراتيجية التحميل الاستراتيجى؟

٧ ـ قامت بعض المنشآت العاملة للربح فى الماضى بتغيير وضعها القانونى وأصبحت منشآت غير هادفة للربح بعد أن استولت عليها الأجهزة الحكومية، لكن تحولت فى الآونة الأخيرة بعض المنشآت غير الهادفة للربح إلى منشآت هادفة للربح. تحولت على سبيل المثال عشرون من مائة وخمس عشرة من منشآت المحافظة على الصحة، التى أسست بدعم من الحكومة الفدرالية إلى منشآت عاملة للربح[٣٥]. لماذا ترغب منشأة غير هادفة للربح فى التحول إلى منشأة للربح؟

الهوامش:

1. M. S. Wortman, Jr., "Strategic Management: Not-for-Profit Organizations," *Strategic Management*, eds. D. E. Schendel and C. W. Hofer (Boston: Little, Brown, 1979), pp. 353–381.
   M. S. Wortman, Jr., "Strategic Management in Voluntary and Nonprofit Organizations: Reality, Prescriptive Behavior and Future Research," in M. Moyer (ed.), *Managing Voluntary Organizations* (Toronto, Ontario: York University, 1983), pp. 146–167.
2. I. Unterman and R. H. Davis, "The Strategy Gap in Not-For-Profits," *Harvard Business Review* (May–June 1982), p. 30.
3. W. F. Crittenden and D. D. White, "An Examination of Strategic Planning Characteristics in Voluntary Organizations," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1982), pp. 140–142.
   S. M. Vonderhaar, J. Strauss, and H. LeVan, "Impact of Selected Environmental Variables on the Long-Range Planning Process in U.S. Hospitals," *Proceedings, Southern Management Association* (November 1982), pp. 212–214.

4. B. P. Keating and M. O. Keating, *Not-For-Profit* (Glen Ridge, N.J.: Thomas Horton & Daughters, 1980), p. 18.
5. D. R. Young, *If Not For Profit, For What?* (Lexington, Mass.: D. C. Heath, Lexington Books, 1983), p. 9.
6. J. Ruffat, "Strategic Management of Public and Non-Market Corporations," *Long Range Planning* (April 1983), p. 74.
7. W. F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management,* 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1980), pp. 22–24.
8. M. D. Fottler, "Is Management Really Generic?" *Academy of Management Review* (January 1981), p. 2.
9. Fottler, p. 2.
10. Keating and Keating, pp. 23–24.
11. Keating and Keating, p. 21.
12. "Revenues and Expenditures of Colleges and Universities, 1981–82," *The Chronicle of Higher Education* (April 4, 1984), p. 14.
13. D. Mott, *Characteristics of Effective Organizations* (San Francisco: Harper & Row, 1972) as reported by H. L. Tosi, Jr. and J. W. Slocum, Jr., "Contingency Theory: Some Suggested Directions," *Journal of Management* (Spring 1984), p. 11.
14. W. H. Newman and H. W. Wallender, III, "Managing Not-For-Profit Enterprises," *Academy of Management Review* (January 1978), p. 26.
15. Newman and Wallender, p. 27. The following discussion of the effects of these constraining characteristics is taken from Newman and Wallender, pp. 27–31.
16. P. C. Nutt, "A Strategic Planning Network for Non-Profit Organizations," *Strategic Management Journal* (January-March 1984), p. 57.
17. Unterman and Davis, pp. 30–32.
18. Newman and Wallender, p. 27.
19. Newman and Wallender, p. 28.
20. Keating and Keating, p. 130.
21. E. H. Fram, "Changing Expectations for Third Sector Executives," *Human Resource Management* (Fall 1980), p. 9.
22. Keating and Keating, pp. 140–141.
23. Keating and Keating, pp. 143–144.
24. S. M. Lee and J. P. Shim, "Zero-Base Budgeting—Dealing with Conflicting Objectives," *Long Range Planning* (October 1984), p. 103.
25. M. W. Dirsmith, S. F. Jablonsky, and A. D. Luzi, "Planning and Control in the U.S. Federal Government: A Critical Analysis of PPB, MBO, and

ZBB," *Strategic Management Journal* (October–December 1980), pp. 303–329.
E. E. Chaffee, "The Link between Planning and Budgeting," Working Paper, National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado, October 1981, p. 12–13.

26. R. P. Nielsen, "SMR Forum: Strategic Piggybacking—A Self-Subsidizing Strategy for Nonprofit Institutions," *Sloan Management Review* (Summer 1982), pp. 65–69.
R. P. Nielsen, "Piggybacking for Business and Nonprofits: A Strategy for Hard Times," *Long Range Planning* (April 1984), pp. 96–102.
27. E. Skloot, "Should Not-For-Profits Go into Business?" *Harvard Business Review* (January–February 1983), pp. 20–26.
28. "When Should the Profits of Nonprofits Be Taxed?" *Business Week* (December 5, 1983), p. 191.
29. Skloot, p. 21.
30. Skloot, pp. 20–24.
31. Skloot, p. 24.
32. K. G. Provan, "Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System," *Academy of Management Review* (July 1984), pp. 494–504.
33. *Directory of Multihospital Systems* (Chicago: American Hospital Association, 1980).
34. Provan, p. 496.
35. D. Wellel, "As HMOs Increasingly Become Big Businesses, Many of Them Convert to Profit-Making Status," *Wall Street Journal* (March 26, 1985), p. 4.

المترجمان فى سطور :

الدكتور محمود عبدالحميد مرسى

- من مواليد الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
- حاصل على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٧٠.

من أهم خبراته العملية :

- عمل محاضرًا بجامعة تبك الإسكندرية فى الفترة من ١٩٥٨ - ١٩٦٢.
- عمل محاضرًا فى المعهد القومى للإدارة العليا فى الفترة من ١٩٦٢م - ١٩٧٢م.
- عمل أستاذا مشاركا بجامعة سينترال ميتشجن بالولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٧٢م.
- عمل أستاذا بجامعة اليرموك بالأردن فى عام ١٩٨١م.
- عمل أستاذا للإدارة بمعهد الإدارة العامة فى الفترة من ١٤٠٥هـ - ١٤٠٦هـ.
- يعمل حاليا رئيسا لقسم الإدارة بجامعة سينترال ميتشجن بالولايات المتحدة الأمريكية.

من أهم أعماله العلمية المنشورة :

- «Managerial Effectiveness,» With Sami Kassim, **Academy of Management Journal,** September, 1971.
- «Egypt: A Case Study in the Development of Human Resources,» **Development Digest,** 1973.
- «Management Training and Development in Developing Countries,» **Academy of Management Proceedings,** 1975.
- «Experience of India, Egypt, and Pakistan in Human Resource Development,» with

H. Zuberi, **Development Policy and Administration Review,** India, December, 1976.

- «The Integration of Organization Development and Management Develoment: A Contingency Approach,» with R. H. Dougherty, **Proceedings. American Institute of Decision Sciences.** 1980, p. 121.
- **Operations Management: Study Guide,** Institute for Personal and Career Development (IPCD), CMU, 1978.
- **Management and Organization Theory: Study Guide,** IPCD – CMU, 1977.
- **Organization Structure and Decision Process: Study Guide,** IPCD–CMU, 1977.
- **Organization Behavior and Leadership: Study Guide,** IPCD–CMU, 1977.
- **Organization Control, Integration, and Change: Study Guide,** IPCD–CMU, 1977.
- **Dynamics of Organization Behavior: Study Guide,** IPCD–CMU, 1976. Revised and updated 1981.
- «ACE Manufacturing Safety Program: Case Study,» **Intercollegiate Bibliography,** Intercollegiate Case Clearing House (ICCH), Soldiers Field, Boston, Mass., # 9–381–692. 1981.
- «ACE Manufacturing Safety program Teaching Note,» **Intercollegiate Bibliography,** ICCH # 5–381–693.
- «Detachment S: Case Study,» **Intercollegiate Bibliography,** ICCH # 9–381–694, 1981.
- «Detachment S: Teaching Note,» **Intercollegiate Bibliography,** ICCH # 5–381–695.
- «Organization of A Business School (A): Case Study, **Intercollegiate Bibliography,»** ICCH # 9–381–700, 1981, with Susan Smith.
- «Reorganization of A Business School (A) Teaching Note,» **Intercollegiate Bibliography,** ICCH # 5–381–701, 1981, with Susan Smith.
- «Reorganization of A Business School (B): Case Study,» **Intercollegiate Bibliography,** ICCH # 9–381–701, 1981, with Susan Smith.
- «Reorganization of A Business School (B) Teaching Note,» **Interco llegiate Bibliography,** ICCH # 5–381–703, 1981, with Susan Smith.

الدكتور زهير نعيم الصباغ.

- من مواليد يافا ـ فلسطين
- حاصل على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال (علاقات صناعية وسلوكيات) من جامعة شمال تكساس الأهلية فى مدينة دنتون بولاية تكساس فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٧٧م.
- يعمل حاليا أستاذا مشاركا لإدارة الأعمال ـ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ـ جامعة اليرموك ـ أربد ـ الأردن.

من أهم خبراته العملية :

- عمل مساعدا للمدير التجارى ـ شركة العتر التجارية ـ القاهرة، فى الفترة من ١٩٧١ ـ ١٩٧٢.
- عمل مساعد بحث وتدريس فى جامعة شمال تكساس فى الفترة من ١٩٧٦م ـ ١٩٧٧م.
- يعمل أستاذا مشاركا لإدارة الأعمال فى جامعة اليرموك من ١٩٧٧ حتى الآن.
- عمل رئيسا لقسم العلوم الإدارية فى كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ـ جامعة اليرموك من ١٩٨١م ـ حتى ١٩٨٩م.

من أهم أعماله العلمية المنشورة :

- «Human Resources Accounting and Personnal Management,» Journal of Management and economics, v.9, w.3, July 1983.
- «Labor Nations role in the Arab Socialist countries» Journal of Industrial Relations, V. 21, W. 2. July 85.

- «بحوث العمليات واتخاذ القرارات» مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٧، نوفمبر ١٩٨٠م.
- «عدالة الأجر وتقييم الوظائف» مجلة الإدارة العامة، العدد ٣١، نوفمبر ١٩٨١م.

- «دوران العاملين وانعكاساته الإدارية» مجلة الإدارة العامة، العدد ٣٨، يوليو ١٩٨٣م.
- «الإدارة بالأهداف كأسلوب جديد فى تقييم الأداء» مجلة التنمية الإدارية، العدد ١٦ أغسطس ١٩٨١م.
- «نظرة سلوكية إلى سلوك المستهلك» مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧، السنة السادسة ١٩٨٢م.
- «ضغط العمل» المجلة العربية للإدارة، العدد ١، ٢، يونيو ١٩٨١م.
- «التغيير التنظيمى وتطوير المنظمة»، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١، ديسمبر ١٩٨١.
- «التخطيط والتطوير المهنى للعاملين» مجلة العلوم الإدارية، العدد ١٠، ١٩٨٤م.
- «دراسات لاتجاهات العاملين فى قطاع الدولة» دراسة ميدانية، يناير ١٩٨٣م.
- «تنمية القوى البشرية كمدخل للتنمية الاقتصادية» مجلة التنمية الإدارية.
- «الاستشارات الإدارية فى العالم العربى» مجلة الإدارة، المجلد ١٥، العدد ٤، أبريل ١٩٨٣م.
- «إغناء العمل والدافع للعمل» مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد ٤، أكتوبر ١٩٨٠م.
- «البيئة الخارجية للقرارات الإدارية العربية» مجلة الإدارى، العدد ١٠، سبتمبر ١٩٨٢م.
- «البعد الأخلاقى فى الخدمة العامة»، مجلة الإدارة العامة.
- كتاب «إدارة القوى البشرية ـ مدخل نظمى» بالاشتراك مع د. عبدالبارى درة، الدار العربية للنشر، عمان، الأردن.

راجع الترجمة :

- الدكتور حامد سوادى عطية ـ أستاذ الإدارة المشارك بالمعهد (سابقاً)
- الدكتور كامل السيد غراب ـ أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية العلوم الإدارية ـ جامعة الملك سعود.

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١١هـ

٥٥ ريالاً

طبعت بمطابع معهد الإدارة العامة ١٤١١هـ